



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

UISEU

**Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde**

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios

*A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA NO DESEMPENHO:*

*O CASO DA REDE IMOBILIÁRIA REMAX*

*António José Martins Oliveira*

*Prof.º Doutor António José Mendes Ferreira*

Viseu, agosto de 2020





# CATÓLICA

## INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

---

UISEU

*A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA NO DESEMPENHO:*

*O CASO DA REDE IMOBILIÁRIA REMAX*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu,  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios

*António José Martins Oliveira*

*Prof.º Doutor António José Mendes Ferreira*

Viseu, agosto de 2020



*Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.*

Fernando Pessoa



# Agradecimentos

---

Este trabalho exigiu muita dedicação, motivação e, fundamentalmente, empenho. Durante estes dois anos, houve partilha e aquisição de novos conhecimentos e experiências.

É neste contexto, que quero agradecer a todas as pessoas e entidades, que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que este trabalho fosse uma realidade. Sem a sua colaboração e apoio, tudo seria mais difícil.

Agradeço, assim:

Ao Professor Doutor António José Mendes Ferreira, orientador da presente dissertação de mestrado, pela importante contribuição científica, rigor, partilha de conhecimentos e experiências e, ainda, disponibilidade para me ajudar desde o primeiro momento;

Aos Professores do Mestrado e colegas;

Ao Sr. Paulo Marques, consultor da REMAX Magistral IV, pelo apoio e ajuda na divulgação dos questionários junto das empresas que pertencem à rede REMAX;

A todas as empresas participantes, pela colaboração e disponibilidade demonstrada no preenchimento do questionário;

A todos os meus amigos e

À minha família, pela paciência, dedicação, esforço, carinho e, essencialmente, pelo apoio incondicional e por ser ela o maior suporte na concretização dos meus objetivos de vida.





# Resumo

---

O mundo empresarial está integrado num ambiente bastante dinâmico e competitivo, que para sobreviver necessita de satisfazer todas as partes interessadas e evidenciar-se em todas as dimensões do desempenho.

As organizações têm passado por situações complicadas e críticas, o que dificulta a criação e manutenção de vantagem competitiva sustentável, num ambiente de negócios turbulento, tornando o futuro imprevisível e instável.

A globalização alterou o modo como os negócios são vistos e orientados. O seu impacto é amplo e abrangente, exigindo uma análise e reflexão das abordagens de negócio existentes e respetivas práticas.

Posto isto, este trabalho tem como objetivo analisar a influência da estratégia no desempenho, nas empresas de mediação imobiliária.

Para atingir este objetivo, esta investigação desenvolveu-se segundo uma metodologia quantitativa, cujos dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, dirigido aos órgãos de gestão das empresas de mediação imobiliária da rede REMAX, através dos quais se obtiveram 70 respostas válidas. A análise dos dados foi feita recorrendo à estatística descritiva e ao modelo de regressão linear simples.

Os resultados obtidos mostram que a estratégia exerce uma forte influência sobre o desempenho, especialmente, nas dimensões do desempenho financeiro, clientes e processos internos. Aqueles revelam, ainda, que o tipo de estratégia dominante destas empresas é a estratégia prospetor, que exerce uma forte ligação entre o desempenho financeiro, os clientes e os processos internos.

Este estudo contribui para o desenvolvimento da literatura, no que respeita à estratégia e desempenho, permitindo expandir o conhecimento sobre estratégia e desempenho, através da aplicação de constructos. Ao nível empresarial, as empresas deste setor e tipo, devem utilizar os recursos de forma eficiente, de modo a sustentar a vantagem competitiva e o desempenho. Devem, ainda, ter em conta o alinhamento entre as metas e os objetivos da organização com os elementos do setor imobiliário e as estratégias relacionadas.

**Palavras-chave:** Estratégia, Desempenho, *Balanced scorecard*, Empresas de mediação imobiliária e REMAX.



# Abstract

---

The business world is integrated in a very dynamic and competitive environment, which, in order to survive, needs to satisfy all the interested parties and to show itself in all its dimensions of performance.

Organizations have gone through complicated and critical situations, making it more difficult to create and maintain sustainable competitive advantage, in a turbulent business environment making the future unpredictable and unstable.

Globalization has changed the way business is seen and oriented. Its impact is broad and wide-ranging, requiring an analysis and reflection of the existing business approaches and their practices.

Therefore, this work aims to analyse the influence of the strategy on performance in real estate mediation companies.

To achieve this objective, this investigation was developed according to a quantitative methodology, which data was collected through a questionnaire survey, addressed to the management bodies of REMAX real estate mediation companies, through which 70 valid responses were obtained. Data analysis was performed using descriptive statistics and the simple linear regression model.

The obtained results show that the strategy has a strong influence on performance, especially in the dimensions of financial performance, customers and internal processes. The obtained results also reveal that the type of dominant strategy of these companies is the prospecting strategy, which has a strong link between financial performance, customers and internal processes.

This study contributes to the development of the literature, regarding strategy and performance, allowing to expand the knowledge about strategy and performance, through the application of constructs. At the business level, companies in this sector and type must use efficiently resources, in order to sustain competitive advantage and performance. They should also take into account the alignment between the goals and objectives of the organization, with the elements of the real estate sector and related strategies.

**Keywords:** Strategy, Performance, *Balanced scorecard*, Real estate companies and REMAX.



# Índice

---

Agradecimentos .....	vii
Resumo .....	ix
Abstract .....	xi
Índice .....	xiii
Índice de tabelas .....	xv
Índice de figuras .....	xvi
Introdução.....	1
Parte I: Enquadramento teórico .....	3
Capítulo I – Estratégia empresarial .....	5
1.1. Tipologias estratégicas mais estudadas .....	8
1.2. Teoria da estratégia, estrutura e processo .....	13
1.3. Conclusões.....	17
Capítulo II – Desempenho .....	19
2.1. Balanced scorecard .....	22
2.2. Desempenho financeiro.....	23
2.3. Clientes .....	24
2.4. Processos internos/ inovação .....	25
2.5. Aprendizagem e crescimento.....	28
2.6. Conclusões.....	29
Parte II: Estudo empírico .....	31
Capítulo III – Enquadramento metodológico.....	33
3.1. Objeto de estudo, problema e objetivos de investigação.....	36
3.2. Hipóteses de investigação.....	36
3.3. Operacionalização das variáveis de investigação .....	38
3.4. Modelo conceptual de investigação.....	38

<b>3.5. Tipologia de investigação.....</b>	<b>39</b>
<b>3.6. Método de recolha de dados .....</b>	<b>40</b>
<b>3.6.1. Instrumentos e medidas .....</b>	<b>40</b>
<b>3.6.1.1. Escala da estratégia de Miles e Snow (1978).....</b>	<b>40</b>
<b>3.6.1.2. Escala do desempenho .....</b>	<b>41</b>
<b>3.7. Pré-teste.....</b>	<b>43</b>
<b>3.8. Procedimentos de recolha de dados .....</b>	<b>43</b>
<b>3.9. Procedimento de análise de dados .....</b>	<b>43</b>
<b>3.10. Participantes .....</b>	<b>44</b>
<b>3.10.1. Caracterização da amostra.....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo IV – Apresentação dos resultados .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. Estatísticas descritivas .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2. Correlações entre as dimensões .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3. Regressão linear simples.....</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo V – Discussão de resultados.....</b>	<b>71</b>
<b>Capítulo VI – Considerações finais.....</b>	<b>79</b>
<b>6.1. Conclusões gerais .....</b>	<b>81</b>
<b>6.2. Implicações teóricas e práticas.....</b>	<b>82</b>
<b>6.3. Limitações e sugestões futuras .....</b>	<b>82</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>85</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo I: Inquérito por questionário.....</b>	<b>105</b>

# Índice de tabelas

---

<b>Tabela 1:</b> Dimensões, Itens e Alpha de Cronbach .....	42
<b>Tabela 2:</b> Inquiridos por idade .....	45
<b>Tabela 3:</b> Inquiridos por género .....	45
<b>Tabela 4:</b> Inquiridos por estado civil.....	46
<b>Tabela 5:</b> Inquiridos por habilitação .....	46
<b>Tabela 6:</b> Empresas inquiridas por distrito.....	47
<b>Tabela 7:</b> Empresas inquiridas por ano de fundação.....	48
<b>Tabela 8:</b> Empresas inquiridas por volume de vendas .....	48
<b>Tabela 9:</b> Empresas inquiridas por estilo de direção.....	49
<b>Tabela 10:</b> Dimensão da estratégia .....	55
<b>Tabela 11:</b> Dimensão do desempenho financeiro .....	56
<b>Tabela 12:</b> Dimensão dos clientes.....	57
<b>Tabela 13:</b> Dimensão processos internos .....	58
<b>Tabela 14:</b> Dimensão aprendizagem e crescimento .....	59
<b>Tabela 15:</b> Média, desvio padrão e matriz de correlação das dimensões entre todas as dimensões .....	60
<b>Tabela 16:</b> Tabela de frequências – Variável Tipo de estratégia .....	60
<b>Tabela 17:</b> Quadro Anova- teste F das Hipóteses 1, 2, 3 e 4 .....	62
<b>Tabela 18:</b> Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H1, H2, H3 e H4 .....	63
<b>Tabela 19:</b> Teste de aderência Kolmogorov-Smirnov.....	67
<b>Tabela 20:</b> Análise da Multicolinearidade das Hipóteses 1, 2 e 3.....	69

# Índice de figuras

---

<b>Figura 1:</b> Modelo conceptual de investigação integrando as variáveis, estratégia empresarial, desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento .....	39
<b>Figura 2:</b> Scatterplot dos resíduos estandardizados da Hipótese 1 .....	65
<b>Figura 3:</b> Scatterplot dos resíduos estandardizados da Hipótese 2 .....	65
<b>Figura 4:</b> Scatterplot dos resíduos estandardizados da Hipótese 3 .....	66
<b>Figura 5:</b> Normal Q-Q Plot dos resíduos estandardizados da Hipótese 1 .....	67
<b>Figura 6:</b> Normal Q-Q Plot dos resíduos estandardizados da Hipótese 2 .....	68
<b>Figura 7:</b> Normal Q-Q Plot dos resíduos estandardizados da Hipótese 3 .....	68



# Introdução

---



# Introdução

---

Nos últimos anos, os mercados têm passado por períodos turbulentos e complexos, exigindo às empresas alterações constantes nas suas estruturas organizacionais e no modo de operacionalização.

O fenómeno da globalização está a alterar a maneira como os negócios são conduzidos. O mercado está mais competitivo, exigindo o alinhamento com o ambiente para sobreviver e ter sucesso (Palm, 2013).

A globalização requer o desenvolvimento de capacidades inovadoras no setor imobiliário, que reflitam uma mentalidade global, evoluindo para uma capacidade de gestão pluralista, em relação à tomada de decisões (Too, Harvey, & Too, 2010). Neste âmbito, e segundo Too et al. (2010), os gestores devem pensar globalmente e agir localmente, ou seja, desenvolver uma perspetiva imobiliária bem articulada.

As empresas do setor imobiliário, ao desenvolverem as suas estratégias, devem ter em conta o modelo de negócios e alinhá-lo ao ambiente, de forma a responder às necessidades dos clientes (Palm, 2013). Para poderem sobreviver num ambiente tão dinâmico e competitivo, precisam de se evidenciar nas dimensões do desempenho e de satisfazer todas as partes interessadas (Cocca & Alberti, 2010).

Partindo do pressuposto de que a estratégia influencia o desempenho nas empresas de mediação imobiliária, definiu-se, como objetivo geral de investigação, estudar a relação entre a estratégia e as quatro dimensões do desempenho presentes no *balanced scorecard*: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

O estudo da estratégia foi desenvolvido no âmbito dos estudos de Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978), devido à relação existente com o desempenho organizacional e com as medidas de competitividade e, também, devido à sua abrangência, ao seu nível de organização de análise e à sua simplicidade (Ingram, Kraśnicka, Wronka-Póspiech, Glód, & Glód, 2016). Segundo Miles et al. (1978), as empresas foram classificadas, de acordo com os seus padrões de decisão e em termos de estrutura em: prospetor, analisador, defensor e reator.

O estudo do desempenho foi desenvolvido no âmbito dos estudos de Kaplan e Norton (1992), devido à capacidade de articulação e comunicação da estratégia de

negócio e alinhamento de iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, para atingir um objetivo comum (Kaplan & Norton, 1996a).

O *balanced scorecard* foi a ferramenta utilizada, uma vez que fornece uma nova estrutura para descrever estratégias de criação de valor que vinculam ativos tangíveis e intangíveis (Kaplan & Norton, 2001a).

Este estudo apresenta como motivação as futuras linhas de investigação enunciadas por Gorondutse e Hilman (2019), através do artigo, “Testing the Effect of Business-level Strategy on Performance of Hotels”. Estes propuseram a realização de um novo estudo, relacionado com a temática do seu, mas com outro tipo de amostra.

A escolha desta recai sobre as empresas de mediação imobiliária. Tal, deve-se ao facto de não existir nenhum estudo que relacione os dois constructos e a amostra em estudo. Para além disso, na última década, estas têm registado um elevado crescimento no mercado.

O presente trabalho é composto por duas partes e integra um total de seis capítulos. A primeira, referente à fundamentação teórica, é constituída por dois capítulos. No primeiro são abordadas as tipologias estratégicas mais estudadas, bem como, o aprofundamento da tipologia estratégica que serviu de base para a metodologia de investigação. Por sua vez, no segundo é abordado o *balanced scorecard*, bem como as suas quatro dimensões: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento; a segunda integra o estudo empírico abrangendo os restantes capítulos. No terceiro são apresentadas, desenvolvidas e justificadas as opções metodológicas e os procedimentos seguidos na recolha dos dados; no quarto, apresentam-se os resultados e, no quinto, a sua discussão, tendo presente a revisão da literatura efetuada.

Por último, no sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais que integram as conclusões gerais, as implicações teóricas e práticas e as limitações e sugestões futuras.

# Parte I: Enquadramento teórico

---



# Capítulo I

---

## Estratégia empresarial

### Sumário

**1.1. Tipologias estratégicas mais estudadas**

**1.2. Teoria da estratégia, estrutura e processo**

**1.3. Conclusões**





# Capítulo I – Estratégia empresarial

---

O esforço para transformar conhecimento e outros recursos subutilizados em riqueza económica levou os gestores a experimentar novas formas de reconfigurar estratégias, estruturas e processos, para tornar as empresas mais eficazes e capazes de criar valor (Snow, Miles, & Miles, 2005)

É importante antecipar as mudanças no ambiente, para que a lucratividade das operações não seja afetada. Antecipar o futuro significa detetar novos recursos no ambiente, que possam afetar significativamente a empresa no futuro e determinar o foco de atenção (Simon, 1993).

Uma empresa, com um modelo de negócio distinto e que crie mais valor do que os seus concorrentes, possui vantagem competitiva (Zott & Amit, 2008). Existe vantagem competitiva, quando os concorrentes atuais ou potenciais, não conseguem duplicar os benefícios da estratégia (Parnell & Hershey, 2005). Um modelo de negócio pode afetar os resultados do desempenho de uma empresa, a sua estratégia e, por conseguinte, os efeitos contingentes da estratégia de mercado (Zott & Amit, 2008).

Este capítulo está dividido em dois subcapítulos. O primeiro aborda a origem do conceito de estratégia e as principais tipologias estratégicas mais estudadas. Destacam-se as seguintes: estratégias de Porter, tipologia de Mintzberg, os tipos estratégicos de Ruckert e Walker, a tipologia de Ansoff e a tipologia de Miles e Snow (Ingram et al., 2016).

O segundo centra-se, essencialmente, na tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), “Teoria da Estratégia, Estrutura e Processo”. Neste subcapítulo, aprofunda-se esta teoria, pois é utilizada na metodologia de investigação, através da escala de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), para classificar as empresas em tipos estratégicos.

Finalmente, será apresentada uma conclusão acerca deste capítulo.

### **1.1. Tipologias estratégicas mais estudadas**

Uma organização é semelhante a um exército. Um líder poderoso e eficiente é indispensável para o sucesso de uma organização (Chen, 1994).

A palavra “estratégia” foi definida pelo estrategista chinês, Sun Tzu. Em chinês, a expressão “estratégia militar” contempla duas palavras: bing (soldado) e fa (doutrina), que juntas, significam “a arte da guerra” (Chen, 1994).

Sun Tzu considera, em primeiro lugar, a importância de evitar conflitos sangrentos. Segundo ele, a conquista da vitória pela estratégia é o ponto mais alto, salientando a importância da influência moral dentro de uma organização. Um gestor de sucesso deve ser capaz de mobilizar os seus subordinados para o trabalho em equipa. De acordo com as opiniões de Sun Tzu, não há superioridade e inferioridade absolutas em competição. É importante identificar a vantagem competitiva, localizá-la e participar na sua consecução (Chen, 1994).

Entre os tipos estratégicos mais estudados, podem identificar-se as estratégias de Porter, a tipologia de Mintzberg, os tipos estratégicos de Ruekert e Walker, a tipologia de Ansoff e a tipologia de Miles e Snow (Ingram et al., 2016).

Segundo Porter (1985), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Para alcançar um desempenho superior e conquistar uma posição competitiva sustentável, foi necessário a conjugação dos dois tipos de vantagem competitiva com o objetivo das organizações. Isto levou ao desenvolvimento de três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco.

A primeira permite às empresas ter uma atitude defensiva relativamente aos concorrentes, pois baixo custo significa obter retornos superiores. Este tipo de organização procura, frequentemente, reduzir custos, exercer um controlo rígido sobre os custos e despesas e, ainda, desenvolver atividade de investigação e desenvolvimento. Uma empresa, que consiga alcançar e sustentar a sua estratégia de liderança de custo, será uma referência no setor em que opera (Porter, 1985).

A segunda, estratégia da diferenciação, estabelece uma diversidade de produtos e serviços oferecidos. Este tipo de estratégia permite que a empresa se distancie dos concorrentes, devido à fidelização do cliente (Porter, 1985). A estratégia da diferenciação atrai clientes complexos e sofisticados, interessados num produto único ou de qualidade, estando na disposição de suportar um preço superior. Uma empresa pode centrar-se

somente num grupo de clientes, numa gama de produtos, numa área geográfica ou, ainda, numa linha de serviço selecionada (Allen & Helms, 2006).

A terceira, estratégia do foco, diferencia-se das outras, na medida em que aborda um tipo de estratégia restrita, relativamente a um segmento em particular e não no âmbito de toda a organização, como nas duas anteriores (Porter, 1985). Uma empresa que utilize este tipo de estratégia envolve um nicho de mercado, direcionando os seus esforços às necessidades de um segmento único de clientes, ou de um mercado geográfico definido de maneira restrita. Este tipo de estratégia tem duas vertentes: foco de custo e de diferenciação. No primeiro, a empresa procura vantagem de custo no segmento alvo. No segundo, a empresa procura vantagem ao nível da diferenciação no segmento alvo. (Miller, 1993). O foco de custo procura diferença no comportamento; o foco na diferenciação procura necessidades especiais dos compradores em determinados segmentos (Miller, 1993).

Porter (1985) sugere, ainda, que o valor de uma estratégia é aferido pela sua capacidade de gerar retorno superior sobre o investimento (Miller, 1993).

Mintzberg (1979) sugere que as organizações podem ser diferenciadas ao longo de três dimensões básicas: a parte principal da organização, principal mecanismo de coordenação e tipo de descentralização utilizada.

A teoria da estrutura organizacional de Mintzberg identifica cinco tipos ideais de organização: estrutura simples, burocracia da máquina, burocracia profissional, estrutura divisionalizada e adhocracia (Doty, Glick, & Huber, 1993).

Relativamente à estrutura simples, esta usa supervisão direta e implementa centralização vertical e horizontal. Organizações que implementam este tipo de estruturas são normalmente pequenas, pelo que a coordenação e a informação são mantidas sob supervisão direta. Quanto à comunicação, ela é informal e desenvolve-se entre o executivo e funcionários. Um ambiente simples pode ser compreendido por um único indivíduo, logo, permite que a tomada de decisão seja controlada por esse indivíduo. Na estrutura simples, o sistema técnico não é sofisticado nem regulado. Este tipo de estrutura é composta por um gestor superior e alguns colaboradores na parte operacional (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

Quanto à burocracia da máquina, esta tem a estrutura tecnológica como parte principal. Usa a padronização dos processos de trabalho como principal mecanismo de coordenação. Neste tipo de estruturas, existe um alto grau de especialização e formalização. As decisões são centralizadas e existem vários níveis na cadeia de

comando. Além disso, a burocracia da máquina possui uma grande equipa de suporte técnico e de estrutura e é normalmente associada a ambientes simples e estáveis. Esta é encontrada em organizações sólidas, de grande dimensão e capacidade, para possuir uma escala de operações que permita a repetição e a padronização. Quanto à burocracia profissional, esta tem um núcleo operacional como parte central e usa a padronização de capacidades como principal mecanismo de coordenação. No que concerne à centralização, esta é vertical e horizontal. Os colaboradores têm muita formação. Em termos de estrutura, existem poucos gestores de nível intermédio e de topo. Este tipo de organizações contrata especialistas altamente formados, denominados de profissionais no seu núcleo operacional e, posteriormente, confere-lhes autonomia no seu trabalho. A burocracia profissional aparece, normalmente, em ambientes complexos e estáveis. A complexidade exige o uso de capacidades e conhecimentos, que só podem ser adquiridos em programas de formação extensivos (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

Relativamente à estrutura divisionalizada, esta usa a padronização de produção como principal mecanismo de coordenação. Neste tipo de estruturas existe uma descentralização vertical centralizada. A tomada de decisão é centralizada ao nível divisional. A estrutura divisionalizada é baseada no mercado. Trata-se de uma “sede” que supervisiona um conjunto de divisões, cuja função é atender os seus próprios mercados. Desta forma, existe pouca coordenação e interdependência entre as divisões, logo cada divisão tem uma grande autonomia (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

Não existindo necessidade de coordenação por perto, as divisões reportam-se diretamente à “sede”. A forma divisionalizada requer o estabelecimento de cada divisão de padrões de desempenho, claramente definidos (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

Finalmente, quanto à adhocracia, existe uma equipa de apoio como parte fundamental. Usa o ajuste mútuo como um meio de coordenação e mantém padrões seletivos de descentralização. Em termos de estrutura tecnológica, esta é pequena, pois os especialistas estão envolvidos na parte operacional da organização e exige uma extensa especialização de trabalho horizontal baseada em formação. Há descentralização seletiva para equipas localizadas em vários locais da organização e envolve várias misturas de gestores de linha, funcionários e especialistas em operações. As adhocracias envolvem-se em tarefas não rotineiras e usam tecnologia sofisticada (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

De acordo com Ruekert e Walker (1987a), existem problemas inter e intra organizacionais em termos de uma comunicação eficaz entre empresas e áreas funcionais.

Segundo eles, esta situação pode acontecer entre os departamentos de marketing e de investigação e desenvolvimento. Estes são muito interdependentes. Se não houver um fluxo de inovações significativas provenientes do departamento de investigação e desenvolvimento, o departamento de marketing não poderá ser eficaz. As relações entre estes dois departamentos são, frequentemente, caracterizadas mais por um conflito, do que por uma cooperação criativa. Os profissionais de marketing estão preocupados em identificar e atender as necessidades de um cliente e combater as ameaças competitivas, enquanto que os profissionais de investigação e desenvolvimento preocupam-se com a viabilidade técnica e eficácia profissional.

Estes autores concluem que o desempenho de mercado está dependente da tensão, clareza e integração dos esforços de uma comunicação e, ainda, da coordenação entre unidades organizacionais e subunidades.

O conceito de estratégia entrou no vocabulário dos negócios em 1950, quando começaram a existir descontinuidades ambientais. No início, o conceito de estratégia não era claro. Até então, definiam a estratégia como “a ciência e arte de mobilizar forças para a guerra” (Ansoff, Kipley, Lewis, Stevens & Ansoff, 2019).

Ansoff, através do seu livro *Corporate Strategy*, foi o primeiro a estabelecer, de maneira coerente e analiticamente sólida, a forma de pensar a estratégia de uma organização de maneira formal (Hussey, 1999).

A "mudança planeada", na visão de Ansoff, do planeamento estratégico visava antecipar a novidade e produzir uma solução com antecedência. A gestão das empresas seguiria uma nova abordagem de "aprendizagem planeada", na qual havia limites para o que poderia ser antecipado e planeado, evitando "excesso de planeamento", aplicando-se abordagens adaptativas, quando o planeamento não fosse possível. Uma chave para isto foi a construção de organizações flexíveis. Assim, nasceu a gestão estratégica. O crescimento foi um pouco lento relativamente ao planeamento estratégico, mas, de alguma forma, por volta de 1980, tornou-se o termo preferido (Hussey, 1999).

Segundo Ansoff e Sullivan (1993), a lucratividade de uma empresa é otimizada quando o seu comportamento estratégico está alinhado com o ambiente. Consideram, também, que esta é uma fórmula para o sucesso estratégico.

O esforço para transformar conhecimento e outros recursos subutilizados em riqueza económica leva os gestores a experimentar novas maneiras de reconfigurar estratégias, estruturas e processos, para tornar as empresas mais eficazes e valiosas (Snow et al., 2005).

A tipologia de Miles e Snow (1978) fornece uma estrutura útil para estudar a implementação bem-sucedida de estratégias diferentes, porque classifica os negócios de acordo com as intenções estratégicas da gestão das organizações e sugere várias hipóteses, sobre como vários aspetos da estrutura, processos e estilo de gestão devem encaixar-se em cada tipo de estratégia (Ruekert & Walker, 1987b).

A teoria da estratégia, estrutura e processo de Miles e Snow (1978) é uma das classificações mais populares da estratégia ao nível dos negócios (Ingram et al., 2016; Zahra & Pearce, 1990). Esta teoria considera quatro tipos de estratégia: prospetor, analisador, defensor e reator (Brunk, 2003; Miles & Snow, 1986; Parnell & Hershey, 2005; Zahra & Pearce, 1990).

Prospetores, analisadores e defensores, relativamente à forma como analisam o ambiente, apresentam comportamentos distintos apesar de consistentes e repetitivos. Os reatores não possuem uma abordagem estratégica consistente, para resolver problemas (Parnell & Hershey, 2005).

## **1.2. Teoria da estratégia, estrutura e processo**

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) é uma das classificações mais populares das estratégias ao nível dos negócios (Ingram et al., 2016; Zahra & Pearce, 1990).

Os líderes de uma organização definem estratégias para planear ações futuras. As estratégias são tratadas como um processo analítico, cujo objetivo é a definição de metas e planos de ação de longo prazo (Mintzberg & Waters, 1985). Os gestores adotam estratégias com base nas suas perceções ambientais e nas capacidades das suas organizações. O sucesso das opções tomadas depende do ajustamento da estratégia às condições ambientais e da adequação da estratégia à estrutura da organização e aos seus processos de gestão (Miles & Snow, 1986).

A tipologia de Miles e Snow (1978) salienta que diferentes circunstâncias ambientais podem ser propícias a certos tipos de estratégia (Hambrick, 1983).

Fatores de incerteza ambiental são considerados importantes pelos gestores, pois incluem questões como: grau de previsibilidade dos mercados financeiros e de capitais, regulamentação e intervenção do governo, ações dos concorrentes e condições enfrentadas pela organização (Hrebiniak & Snow, 1980).

Esta tipologia é estudada, principalmente, devido à relação que existe entre o desempenho organizacional e as medidas de competitividade, pois a conceptualização de estratégias tende a ser entendida como uma variável, que afeta diretamente o desempenho financeiro e não financeiro das organizações (Ingram et al., 2016).

Esta tipologia é baseada em três premissas: a primeira diz que, organizações bem-sucedidas desenvolvem uma abordagem sistemática e identificável da adaptação ambiental (Zahra & Pearce, 1990). A tipologia de Miles e Snow (1978) destacou um ciclo adaptativo, que representa uma filosofia geral do comportamento da organização. Este ciclo incorpora as abordagens adotadas pelas empresas, com diferentes perspetivas sobre o ambiente competitivo, para abordar três tipos de problemas: empreendedor, que lida com a definição de domínio e mercado-produto; de engenharia, que envolve o sistema técnico da organização e administrativo, que decorre de problemas de estrutura e processo (Zahra & Pearce, 1990).

A segunda premissa identifica quatro orientações estratégicas inerentes a um setor. A diferença fundamental entre elas é a taxa de mudança no domínio organizacional. Assim, as empresas, quanto à sua orientação estratégica, são classificadas como:

prospetores, analisadores, defensores e reatores (Brunk, 2003; Miles & Snow, 1986; Parnell & Hershey, 2005; Zahra & Pearce, 1990). A terceira premissa da tipologia defende que as estratégias prospector, analisador e defensor, se implementadas adequadamente, podem levar a um desempenho efetivo. Cada tipo enfatiza funções diferentes, para produzir um conjunto de competências distintas e sustentáveis. Os reatores carecem de uma estratégia coerente (Brunk, 2003; Miles & Snow, 1986; Parnell & Hershey, 2005; Zahra & Pearce, 1990).

Miles e Snow (1978) consideram a estratégia como sendo um conjunto de decisões, pelas quais uma unidade estratégica de negócios orienta os seus processos organizacionais com o ambiente (Hambrick, 2003).

Miles e Snow (1978) examinaram empiricamente as relações entre estratégia, estrutura e processo organizacional e identificaram três configurações comuns: prospectores, analisadores e defensores. Além disso, a sua estrutura inclui uma dimensão dinâmica chamada de ciclo adaptativo e uma lista de verificação de diagnóstico, que os gestores poderão usar para os orientar ao longo do ciclo (Snow et al., 2005).

Estes autores, nas suas tipologias, visualizaram os padrões organizacionais do comportamento estratégico, como sendo um ciclo adaptativo, caracterizando o comportamento em três grupos estratégicos: problema empreendedor, de engenharia e administrativo (Miles et al., 1978).

O ciclo adaptativo, embora visível nas organizações, é mais evidente em novas organizações ou de rápido crescimento (Hambrick, 1983; Sollosy, Guidice, & Parboteeah, 2019).

O problema empreendedor centra-se no domínio do mercado de produto existente e procura novas oportunidades (Miles et al., 1978). A capacidade de procurar novas adaptações, enquanto se explora uma já existente, é fundamental para a sobrevivência e desempenho contínuo da organização (Fang, Lee, & Schilling, 2010). Existem diferenças significativas entre defensores e prospectores, em relação à dimensão empreendedora. Esta, em especial, a inovação, pode procurar a essência de empresas defensoras e prospectoras (Zahra & Pearce, 1990).

O problema de engenharia está focado na seleção de tecnologias (Miles et al., 1978). Envolve a criação de um sistema que operacionaliza uma solução de gestão para o problema empresarial. Para este tipo de problemas, incluem-se variáveis que avaliam mudanças na produção e distribuição de produtos ou serviços (Miles et al., 1978). Neste



tipo de problema foram identificadas diferenças significativas entre defensores e analisadores (Zahra & Pearce, 1990).

O problema administrativo está envolvido na estrutura e processo. Está relacionado com o desenvolvimento e implementação de estruturas e processos, que abordam as incertezas que surgem, durante a fase de engenharia (Miles et al., 1978).

São quatro os tipos de estratégia que estão contemplados na tipologia de Miles e Snow (1978): prospetor, analisador, defensor e reator (Brunk, 2003; Liyanage & Weerasinghe, 2018; Miles & Snow, 1986; Parnell & Hershey, 2005; Zahra & Pearce, 1990).

Os prospetores são pioneiros na entrada de um novo produto ou serviço no mercado. Diferenciam-se dos seus concorrentes, através da capacidade de desenvolver tecnologia e produtos inovadores. Usam estruturas mais flexíveis, grupos de trabalho autónomos, nos quais o planeamento e o controlo são altamente especializados. Estas estruturas facilitam a capacidade de resposta do mercado, mas muito devido à especialização e eficiência (Miles & Snow, 1986).

Este tipo de estratégia é tecnologicamente inovador e procura novos mercados. São também líderes em termos de mudança no seu setor, através do lançamento de novos produtos e identificação de novas oportunidades de mercado (Hambrick, 2003).

Relativamente às organizações do mesmo setor, o tipo de estratégia prospetor é o que constrói um ambiente mais dinâmico. A sua principal capacidade é encontrar e explorar novos produtos ou oportunidades de mercado. Este tipo de organizações investe fortemente em indivíduos e grupos que procuram no ambiente novas oportunidades com potencial (Miles et al., 1978). Os prospetores utilizam mais recursos nas tarefas empresariais e monitorizam tendências na evolução do mercado e no desenvolvimento de novos produtos (Desarbo, Di Benedetto, Song, & Sinha, 2005).

Organizações, que utilizam um tipo de estratégia prospetor, são geralmente administradas por executivos jovens, de nível académico superior e recrutados externamente (Chen, Smith, & Guthrie, 1989).

Os analisadores procuram uma estratégia, na qual imitam e melhoram as ofertas de produtos dos seus concorrentes (Miles & Snow, 1986).

As organizações, que utilizam uma estratégia de analisador, procuram minimizar os riscos e maximizar a oportunidade de lucro, ou seja, um analisador experiente conjuga os pontos fortes do prospetor e do defensor num único sistema (Miles et al., 1978).

O tipo de estratégia analisador só procura novos produtos ou mercados, após a validação da sua viabilidade e imita as inovações do produto/mercado melhor sucedidas. Os analisadores partilham características de prospetores e defensores. Empresas que seguem uma estratégia de analisador competem com defensores e prospetores, tendo necessidade de recursos substanciais para que possam fazer ambas as coisas em simultâneo (Miles et al., 1978).

Os analisadores representam uma categoria intermédia entre prospetores e defensores (Conant et al., 1990; Hambrick, 2003). Como consequência da sua natureza híbrida, as mudanças de produto/mercado são menores e ocorrem de forma mais lenta em relação aos prospetores, estando menos envolvidas com a estabilidade e eficiência, comparativamente aos defensores (Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2009; Hambrick, 1983). Os analisadores focam-se, simultaneamente, na obtenção de estabilidade e flexibilidade (Brunk, 2003).

Os defensores oferecem uma linha de produtos limitada e estável e competem, principalmente, com base no valor/custo (Miles & Snow, 1986). Segundo Hambrick (1983), eles competem, fundamentalmente, com base no preço, na qualidade, no prazo de entrega ou serviço. Eles dependem de uma estrutura organizacional funcional e de características administrativas de tomada e controlo de decisão, comunicação vertical e alto grau de especialização técnica (Miles & Snow, 1986).

Os defensores procuram encontrar e manter um nicho de mercado seguro, numa área estável. Em vez de se concentrarem no desenvolvimento de novos produtos ou mercados, permanecem centrados numa gama limitada de produtos, focando-se mais na eficiência de recursos e em melhorias de processos, que levam à redução de custos de produção (Hambrick, 1983; Liyanage & Weerasinghe, 2018).

Organizações, que utilizam um tipo de estratégia defensor, são geralmente administradas por executivos mais experientes, recrutados internamente e com formação em finanças, contabilidade ou gestão (Chen et al., 1989).

Os reatores não rentabilizam as capacidades que já possuem e, para reagir às pressões competitivas, mudam de orientação estratégica. Assim, encontram-se em desvantagem, relativamente às empresas com quem competem. É nos reatores que os gestores de topo compreendem melhor as incertezas ambientais; contudo, não possuem uma estratégia consistente para lhe dar resposta (Conant et al., 1990; Liyanage & Weerasinghe, 2018). Estes, como organizações, não conseguem uma configuração

coerente entre as várias estratégias. Miles e Snow (1978) consideram que eles tendem a ser orientadores a curto prazo e dependem do ambiente (Doty et al., 1993).

Prospetores, analisadores e defensores apresentam comportamentos distintos, apesar de consistentes e repetitivos, em relação à forma como analisam o ambiente. Os reatores não possuem uma abordagem estratégica consistente, para resolver problemas. Como podem alterar o seu comportamento em diferentes momentos, para demonstrar as características estratégicas de prospector, analisador e defensor, eles tornam-se difíceis de se caracterizar num único momento, usando abordagens objetivas (Parnell & Hershey, 2005).

Chen et al. (1989) descobriram que a eficácia das diferentes tipologias estratégicas dependia da dimensão da empresa. Segundo eles, as classificadas como defensor e analisador terão melhor desempenho em empresas de maior dimensão, enquanto que as classificadas como prospector terão melhor desempenho em empresas de menor dimensão. Isto acontece, porque os defensores concentram-se em baixos custos e em economias de escala, enquanto que os prospectores se centram em inovação e flexibilidade. Os reatores têm fraco desempenho, independentemente da sua dimensão.

### **1.3. Conclusões**

Nos últimos tempos, o ambiente de negócios, dinâmico e altamente competitivo, deparou-se com numerosos obstáculos, desde desastres naturais a crises financeiras, fraudes e escândalos (Dafikpaku, 2011).

Uma empresa deverá selecionar um tipo específico de estratégia, tendo em conta as suas forças internas e circunstâncias externas (Desarbo et al., 2005).

As melhores práticas, auxiliadas pelas melhores teorias, podem fazer uma grande diferença no desempenho de uma empresa. A organização estratégica deve estar na base dessas práticas (Snow et al., 2005).

Uma estratégia não conduz, somente, o alinhamento da organização com o seu ambiente. Ela também conjuga os recursos internos da organização, como políticas funcionais, competências distintas, estrutura e processos (Hambrick, 1983).

A tipologia de Miles e Snow (1978) observou que diferentes circunstâncias ambientais podem ser propícias a certos tipos de estratégias. As organizações, que optam por estas estratégias, desenvolvem condições internas e tendem a eternizar as estratégias. Isto leva a que uma organização possua um conjunto validado e bem desenvolvido de mecanismos de resposta, para acompanhar e responder às tendências ambientais. O lado

menos positivo desta situação é a dificuldade que as organizações apresentam em aceitar a necessidade de implementar mudanças estratégicas (Hambrick, 1983).

São fatores importantes de incerteza ambiental o grau de previsibilidade dos mercados financeiros e de capitais, a legislação e a intervenção dos governos, ações dos concorrentes e condições enfrentadas pela organização (Hrebiniak & Snow, 1980).

# Capítulo II

---

## Desempenho

### Sumário

- 2.1. Balanced scorecard
- 2.2. Desempenho financeiro
- 2.3. Clientes
- 2.4. Processos internos/ inovação
- 2.5. Aprendizagem e crescimento
- 2.6. Conclusão



## Capítulo II – Desempenho

---

O desempenho dos negócios pode ser definido como a capacidade da empresa em satisfazer os seus *stackholders*, medido através de indicadores financeiros e operacionais (Brewer, 2006).

A monitorização do desempenho pode ser definida como um sistema de feedback que depende da definição antecipada de metas, da medição de produção e das metas e resultados comparados. Através deste processo, o feedback é fornecido e as correções efetuadas. As informações obtidas serão usadas, para serem posteriormente utilizadas em relatórios e divulgação externa (Gosselin, 2005).

O *balanced scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1992) representa uma estrutura integradora, que enfatiza a estratégia e a visão em oposição ao controlo. O *balanced scorecard* combina perspetivas financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992, 1996a, 1996b, 2001a, 2001b).

Este capítulo está dividido em seis subcapítulos. O primeiro, aborda o conceito de desempenho e a sua relação com o *balanced scorecard*;

O segundo, terceiro, quarto e quinto subcapítulos abordam e aprofundam as quatro dimensões do *balanced scorecard*, uma vez que são utilizadas na metodologia de investigação para classificar as empresas, quanto ao seu nível de desempenho.

Finalmente, será apresentada uma conclusão acerca deste capítulo.

## 2.1. Balanced scorecard

As organizações têm como objetivo o desempenho contínuo, pois é através dele que o seu crescimento e progresso são possíveis. O conhecimento dos fatores do desempenho organizacional é essencial, na medida em que permite identificar os mais relevantes, contribuindo para um maior e melhor desempenho (Ondoro, 2015).

Ho (2008) define o desempenho organizacional como sendo a forma que uma organização possui para atingir os seus objetivos.

Damanpour e Gopalakrishnan (2001) definem o desempenho como sendo a capacidade que a organização tem em lidar com todos os processos sistemáticos, relativos ao seu comportamento, na procura de objetivos e na forma eficaz de desempenhar as suas funções de adaptação e manutenção da organização.

A medição do desempenho tem um papel crucial na tradução da estratégia de uma organização, no comportamento e nos resultados desejados (Bourne, Neely, Mills, & Platts, 2003). A medição do desempenho não é um fim em si, mas uma ferramenta para uma gestão mais eficaz e com implicações estratégicas em relação à implementação e utilização dos recursos (Gruber, Heinemann, Brettel, & Hungeling, 2010; Tangen, 2004).

Um sistema de avaliação de desempenho eficaz deve ser abrangente, orientado para causas, integrado vertical e horizontalmente, comparável e útil (Caplice, 1995).

A medição do desempenho de uma organização pode ser monitorizada, através de medidas objetivas e subjetivas do desempenho nos negócios. Nenhuma destas medidas é superior à outra, pois ambas consideram indicadores financeiros e operacionais (Vij & Bedi, 2016).

Segundo Porter (1985), o objetivo principal de uma organização deve passar pela formulação de uma estratégia competitiva, que relacione os processos internos de uma empresa com as forças competitivas do ambiente.

O *balanced scorecard*, introduzido por Kaplan e Norton (1992), fornece uma nova estrutura para descrever estratégias de criação de valor, que vinculam ativos tangíveis e intangíveis (Kaplan & Norton, 2001a). Ele permite articular e comunicar a estratégia de negócio e alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, para atingir um objetivo comum (Kaplan & Norton, 1996a).

Kaplan e Norton (1992) sugerem que as medidas de desempenho devem ter uma natureza multidimensional, abrangendo medidas financeiras e não financeiras. Estes desenvolveram quatro perspetivas de desempenho: financeiro, clientes, processos



internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992; Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2018).

A perspectiva financeira monitoriza a estratégia da empresa, avaliando a sua contribuição na melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras estão relacionadas com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b, 2001b; Tuan, 2020).

A perspectiva de clientes pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos, nos quais uma organização deseja competir. A proposta é monitorizar a forma como a empresa entrega o valor real ao cliente certo (Kaplan & Norton, 1996a, 2001a; Mamabolo & Myres, 2020).

A essência de qualquer estratégia de negócios é a preposição de valor para o cliente, que contempla a combinação de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem da empresa (Kaplan & Norton, 2001a).

A perspectiva dos processos internos indica que estes devem criar as condições para que a organização forneça propostas de valor aos clientes, capazes de os atrair e reter nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criar valor para os acionistas (Kaplan & Norton, 1996a, 2001a).

A perspectiva de aprendizagem e crescimento refere que a capacidade da organização acontece, através do investimento em novos equipamentos, investigação e desenvolvimento de um novo produto, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa (Kaplan & Norton, 1996a, 2001a; Mamabolo & Myres, 2020).

O *balanced scorecard* comunica expectativas, monitoriza o progresso, fornece feedback e motiva os colaboradores com recompensas baseadas no seu desempenho (Nørreklit, Kure, & Trenca, 2018).

## 2.2. Desempenho financeiro

A sobrevivência de uma organização, a longo prazo, depende da sua capacidade de satisfazer as necessidades dos diversos *stackholders*, além dos seus acionistas (Clarkson, 1995).

As medidas financeiras ainda são muito valorizadas e amplamente utilizadas pelos principais executivos (Gosselin, 2005). Medidas financeiras, como o aumento da rotatividade, lucro e retorno sobre o investimento, são as tradicionais formas de monitorização do desempenho. Estas são fáceis de definir e administrar, mas ignoram a

utilização de critérios alternativos para definir o sucesso (Jarvis, Curran, Kitching, & Lightfoot, 2000).

As medidas financeiras baseadas em contabilidade começaram a perder interesse, pelo facto de serem estáticas, de compreensão difícil e complexa; são internas, dão pouca indicação do desempenho futuro, apresentam uma visão de curto prazo e têm pouca consideração pelos clientes e concorrentes (Bourne et al., 2003).

Os indicadores financeiros podem exercer uma influência no *balanced scorecard*, e, assim, reduzir a necessidade da implementação de várias medidas de desempenho (Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes, & Nahapiet, 1980).

De entre os vários indicadores de desempenho financeiro, destacam-se: ROI (taxa de retorno do investimento), ROA (retorno adicional sobre o investimento), ROE (taxa de retorno sobre o património líquido), crescimento de vendas, lucratividade e custos, entre outros. As medidas de desempenho financeiro podem ser afetadas por características relacionadas com o setor. Comparações diretas entre setores ou empresas podem ser enganosas, na medida em que, muitas medidas requerem um desempenho longitudinal (Chandler & Hanks, 1993).

### **2.3. Clientes**

A globalização promove o crescimento da concorrência, pelo que a satisfação do cliente torna-se a principal estratégia, para garantir a sobrevivência e a competitividade das organizações (Afiouni, 2007).

Uma empresa, que satisfaça as necessidades dos seus clientes, obtém recompensas na forma de lucros (Porter, 1990).

O lucro é a recompensa pela orientação ao cliente, que é a pedra angular da orientação para o mercado. No entanto, para apreciar o impacto e o funcionamento de uma orientação para o cliente, sugere-se que os investimentos a vinculem à inovação organizacional e ao ambiente externo, pois isso esclarecerá os possíveis determinantes e consequências de tal orientação, dentro da empresa (Deshpandé, Farley, & Webster, 1993).

A orientação estratégica apoia-se na lógica tradicional centrada no produto, enfatizando toda a experiência do cliente, da venda à manutenção e expansão (Davenport, Harris, & Kohli, 2001). Para tal, as empresas precisam de manter a qualidade dos seus serviços e produtos e responder às necessidades dos clientes (Ruekert, 1992).

Atualmente, os clientes são mais exigentes, organizados e com mais conhecimento e informação, levando a uma alteração de atitude por parte das organizações, nomeadamente, ao nível da qualidade dos produtos e serviços oferecidos (Ruekert, 1992).

Zeelenberg, Dijk, Manstead e Pligt (2000) mostram que quando uma empresa desaponta os seus clientes e falha no atendimento das suas expectativas, estes ficam insatisfeitos, reclamam e, por vezes, deixam de comprar produtos à empresa.

A satisfação do cliente foi definida de diferentes formas, mas, essencialmente, como sendo o julgamento do consumidor, de como um produto ou serviço satisfaz ou fica aquém das expectativas (Oliver, 1993).

Em ambientes de negócios altamente competitivos, os clientes tendem a deparar-se com diferentes opções, para satisfazer as necessidades e desejos. Assim, um negócio, que não seja orientado para o cliente, corre o risco de perder clientes para a concorrência. Neste âmbito, a orientação para o cliente torna-se num princípio importante do desempenho, em mercados fortemente competitivos (Appiah-Adu & Singh, 1998).

As decisões, na perspetiva de uma empresa, são: que clientes adquirir, como os reter e como lhes vender produtos e serviços diversificados (Jain & Singh, 2002).

Os indicadores de satisfação e de resultados relacionados com os clientes são: satisfação, retenção, captação, lucratividade e participação (Kaplan & Norton, 1996a, 2001b).

A retenção e captação dos clientes são orientadas para atender às suas necessidades. A pretensão das empresas, em manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos de cliente-alvo é reter clientes exigentes nesses segmentos. No entanto, a retenção, captação e satisfação do cliente, não garantem que a empresa possua clientes lucrativos. As empresas pretendem, não só, clientes satisfeitos, mas também, rentáveis (Kaplan & Norton, 1996a).

Deshpandé et al. (1993), concluíram que a orientação para o cliente está positivamente relacionada com o desempenho.

#### **2.4. Processos internos/ inovação**

A adoção de inovação é um meio de adaptação e mudança organizacional, que facilita o alcance das metas de desempenho da empresa, especialmente sob condições de concorrência, rápida mudança de mercado, recursos escassos e procura de clientes e produtos, e, ainda, serviços de melhor qualidade (Roberts & Amit, 2003).

As organizações adotam a inovação como resposta a mudanças no conhecimento tecnológico e de gestão, na concorrência do setor, nas expectativas dos clientes ou nas aspirações dos altos executivos, na obtenção de competências diversas e num melhor nível de desempenho (Roberts & Amit, 2003).

Khan e Manopichetwattana (1989) constataram que a inovação é um dos fatores pelo qual uma empresa é capaz de enfrentar os desafios do mercado. As organizações inovam devido à pressão do ambiente externo, como concorrência, desregulamentação, escassez de recursos e procura de clientes.

A adoção de inovação permite garantir um comportamento adaptativo, levando a organização a alterar, manter ou melhorar o seu desempenho (Walker, 2006).

Segundo OECD (2005), a inovação constitui uma mudança significativa na empresa. Esta varia de empresa para empresa, dependendo da natureza das atividades. Há organizações que desenvolvem projetos de inovação bem definidos, por exemplo, o desenvolvimento e introdução de um novo produto; outras realizam melhorias nos produtos, processos e operações. A inovação passa pelas seguintes etapas: científica, tecnológica, organizacional, financeira e comercial. O essencial na definição de inovação é que o produto, processo, método de marketing ou organizacional, sejam novos ou significativamente melhorados, para a empresa.

A inovação em ambientes organizacionais envolve, necessariamente, novas tecnologias, redistribuição de responsabilidades e tomada de decisão, relacionadas com a divisão do trabalho e estruturação de novas atividades (Birkinshaw & Hamel, G. Mol, 2008).

Uma empresa, que concentra todas as suas atividades e transações em inovação, pode tornar-se numa empresa inovadora e, ainda, mais habilitada ao longo do tempo (Zott, 2003).

A inovação em múltiplos domínios pode ser reforçada, oferecendo novos produtos e serviços aos clientes, aumentando assim, o número de inovações (Zott, 2003). Em vez de as organizações se centrarem num único tipo de inovação, devem ser incentivadas a produzir diferentes tipos de inovação de forma equilibrada (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Walker, 2006).

A capacidade que as empresas têm em inovar permite-lhe competir e ter um melhor desempenho, comparativamente aos seus concorrentes (Barney, 1991).

O OECD (2005) apresenta quatro tipos de inovação: inovação do produto, inovação do processo, inovação do marketing e inovação organizacional. A inovação do

produto utiliza novos conhecimentos ou tecnologias, baseia-se em novos usos, combinações ou tecnologias existentes. A inovação do processo é a implementação de um novo método de produção ou distribuição, significativamente melhorado. A inovação do marketing é a implementação de um novo método de marketing, com mudanças na concepção do produto, na embalagem, no posicionamento do produto, na promoção e fixação de preços. A inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional, que não tenha sido usado anteriormente pela empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas, por parte da gestão de topo.

Quanto à inovação do processo, Hamel (2006) distingue dois tipos: inovação de processos operacionais e inovação de processos de gestão. O primeiro consiste em inovações de atividades, tais como: atendimento ao cliente, logística e compras; o segundo consiste em atividades como o planejamento estratégico e gestão de projetos.

Empresas com grande capacidade de inovação podem ter grupos especializados e dedicados à criação de ideias (Ferreira, Fernandes, Alves, & Raposo, 2015).

As organizações, que possuem departamentos dedicados e especializados em investigação e desenvolvimento (I&D), estão mais capacitadas para criar e desenvolver novos produtos. Mas, esta não é a sua única função; elas também funcionam como “vitrines” para o mundo e para as comunidades científicas e de engenharia (Simon, 1993).

O conhecimento, que o departamento de investigação e desenvolvimento produz, não deve ser apenas o produto do seu próprio esforço de laboratório, mas, também, de todo o conhecimento relevante obtido, pelos quadros pertencentes aos domínios dos seus profissionais (Simon, 1993).

Diversos estudos consideram a inovação, como a soma dos eventos funcionalmente inovadores, implementados em estágios interrelacionados e processos consecutivos (Bernstein & Singh, 2006).

Os executivos consideram que a inovação tem por base boas ideias, que procuram, inicialmente, dentro dos seus próprios grupos ou unidades de negócio, pois consideram que estes têm a noção do que poderá acontecer (Khan & Manopichetwattana, 1989).

A eficácia dos processos de inovação depende da cultura organizacional (Koc & Ceylan, 2007). Esta é um fator fundamental de inovação.

O trabalho em equipa, a facilidade de comunicação horizontal e vertical, os incentivos à inovação e sistemas de recompensas, e, ainda, um ambiente favorável à inovação constituem fatores de cultura organizacional fundamentais, para a obtenção de um elevado nível de desempenho em inovação (Hult, Hurley, & Knight, 2004).

## 2.5. Aprendizagem e crescimento

A gestão do conhecimento preocupa-se com a capacidade de uma organização em transformar o conhecimento em valor agregado (Stähle & Hong, 2002). Quando este é monitorizado na perspectiva da criação de valor, ele é entendido como capital intelectual (Guthrie, 2001).

Os principais fatores intangíveis de valor são tradicionalmente vistos, em termos de recursos humanos, recursos estruturais e redes de relacionamentos, e as atividades de gestão, abrangem a formulação e implementação de estratégias usadas, para alcançar recursos mais eficazes e eficientes (Guthrie, 2001).

De acordo com a perspectiva de Zack (1999), uma empresa deve identificar primeiro, o conhecimento necessário com base nas prioridades estratégicas e só depois, decidir como gerir esse conhecimento.

Segundo Selen (2000), o conhecimento organizacional deve ser tratado como um recurso articulado ou mobilizado, dentro dos processos de aprendizagem organizacional. O valor estratégico deste recurso pode ser avaliado através de formação e desenvolvimento de competências, visto que, estas mantêm uma relação direta com os processos organizacionais e estes, por sua vez, são responsáveis pela realização da estratégia empresarial ou de negócio. Na visão baseada em recursos, o conhecimento é tido como um recurso fundamental a ser mobilizado, em combinação com os demais recursos da organização.

Um processo eficaz de aprendizagem estratégica requer uma estrutura partilhada, que comunique a estratégia e permita que todos os participantes a vejam como sendo um meio, para alcançar a estratégia geral (Kaplan & Norton, 2001b).

As organizações competem através do controlo de recursos únicos e inimitáveis. Estas concentram-se, principalmente, no conhecimento e habilidade da organização e resultam de processos de aprendizagem organizacional (Grant, 2001).

A aprendizagem organizacional acontece porque os indivíduos aprendem, isto é aprendizagem individual (Kamoche, 1997). No entanto, esta depende do contexto organizacional em que ocorre, como, por exemplo, a aceleração ou desaceleração dos processos de aprendizagem.

O foco das organizações modernas deve ter, como cultura organizacional, a promoção da aprendizagem e partilha de informação. As organizações que aprendem

procuram soluções para os problemas, através da experimentação de novas abordagens, experiências e seguindo as melhores práticas (Ho, 2008).

## 2.6. Conclusões

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho comprometem a capacidade de projeções de desempenho, pois os dados contábilísticos orientam a recolha e análise de dados financeiros históricos, denominados de indicadores de ocorrência (Pace, Basso, & Silva, 2003).

O *balanced scorecard* permite que as empresas procurem resultados financeiros de curto prazo, enquanto avaliam, simultaneamente, o seu progresso no desenvolvimento de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis, que geram crescimento para o desempenho financeiro futuro (Kaplan & Norton, 1996b). É uma medida que ajuda a quantificar o que foi alcançado, bem como perspetivar o futuro (Bourne et al., 2003).

O *balanced scorecard* permite que os gestores avaliem e ajustem a implementação das suas estratégias e façam as mudanças fundamentais na própria estratégia (Kaplan & Norton, 1996b).

O *balanced scorecard* leva à criação de uma rede de indicadores de desempenho, que devem atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta de promoção e comunicação do comprometimento geral, assim como da estratégia organizacional (Prieto, Pereira, Carvalho, & Laurindo, 2006).

O *balanced scorecard* pode ser aplicado a qualquer organização, independentemente do tamanho, para gerir e avaliar a estratégia de negócios, monitorizar a eficiência das operações e comunicar os processos relacionados com todos os colaboradores (Ondoro, 2015).





## Parte II: Estudo empírico

---



# Capítulo III

---

## Enquadramento metodológico

### Sumário

**3.1. Objeto de estudo, problema e objetivos de investigação**

**3.2. Hipóteses de investigação**

**3.3. Operacionalização das variáveis de investigação**

**3.4. Modelo conceptual de investigação**

**3.5. Tipologia de investigação**

**3.6. Método de recolha de dados**

**3.6.1. Instrumentos e medidas**

**3.6.1.1. Escala da estratégia de Miles e Snow (1978)**

**3.6.1.2. Escala do desempenho**

**3.7. Pré-teste**

**3.8. Procedimentos de recolha de dados**

**3.9. Procedimento de análise de dados**

**3.10. Participantes**

**3.10.1. Caracterização da amostra**



## Capítulo III – Enquadramento metodológico

---

Posteriormente à fundamentação teórica apresentada nos capítulos anteriores, considerada importante no enquadramento e contextualização do tema em estudo, torna-se fundamental abordar e justificar as escolhas metodológicas. Estas são um conjunto de métodos e técnicas científicas que conduzem o processo de investigação (Fortin, 2000).

Neste seguimento, procedeu-se a uma análise dos conceitos, métodos e técnicas de investigação, no âmbito da área de estudo em que esta dissertação se insere, com a finalidade de definir opções metodológicas ajustadas a este estudo.

Neste contexto, este capítulo apresenta como objetivo a definição do problema em estudo, os objetivos de investigação, a formulação das questões e hipóteses de investigação, a operacionalização das variáveis e a formulação do modelo conceptual, a descrição do tipo e dos instrumentos de investigação, a descrição dos procedimentos de recolha e análise de dados, a descrição da população alvo e a caracterização dos participantes no estudo.

### 3.1. Objeto de estudo, problema e objetivos de investigação

Perante o exposto na parte teórica desta dissertação, e partindo de uma completa revisão da literatura acerca da estratégia empresarial e desempenho dos negócios, em especial, a influência da estratégia no desempenho nas empresas de mediação imobiliária, este trabalho apresenta uma diversidade de estratégias, descritas como influenciadoras do desempenho nos negócios, com ênfase nas quatro dimensões da escala da estratégia de Conant et al. (1990).

O problema em estudo que proporcionou esta investigação foi compreender de que forma o tipo de estratégia adotada pelas empresas de mediação imobiliária influenciaria o seu desempenho. Neste âmbito, pretende-se com a presente investigação encontrar respostas para o problema, através do estudo dos diferentes tipos de estratégias adotadas pelas empresas de mediação imobiliária, pertencentes à rede REMAX, em Portugal, nomeadamente, através do estudo relacional efetuado entre as variáveis: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Fundamentalmente, o problema consiste em saber: *“Qual é a influência da estratégia no desempenho, nas empresas de mediação imobiliária da rede REMAX, em Portugal?”*. Assim, o objetivo geral consiste em analisar a influência da estratégia no desempenho, no setor de empresas supramencionado. Com base neste objetivo geral de investigação, apresentam-se os objetivos específicos:

- i) Identificar as variáveis que caracterizam a amostra em estudo, do ponto de vista pessoal, demográfico e contextual;
- ii) Estudar a dimensão da estratégia e as quatro dimensões do *balanced scorecard* (desempenho financeiro, os clientes, os processos internos e a aprendizagem e o crescimento);
- iii) Validar os instrumentos de recolha de dados utilizados;
- iv) Aferir/averiguar a relação entre a estratégia e o desempenho, com vista ao estudo do modelo conceptual proposto;
- v) Validar os resultados do modelo conceptual proposto.

### 3.2. Hipóteses de investigação

Uma hipótese de investigação pode ser definida como sendo uma proposição que estabelece uma relação entre duas ou mais variáveis (Saunders, Lewis, & Thornhill,

2016). De acordo com esta definição, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

A estratégia de uma organização reflete a orientação a seguir pelo gestor/administrador de uma empresa, relativamente ao crescimento, estabilidade e contenção (Liyanage & Weerasinghe, 2018).

Tendo em conta que o objetivo principal das organizações é a criação de valor para os acionistas e, também, a necessidade de atender às expectativas do mercado de ações, os dados financeiros representam a linguagem apropriada para a atuação política (Henri, 2006).

Para verificar se os objetivos definidos estão a ser atingidos, é necessário monitorizar o desempenho, de forma a verificar se o mesmo está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros, através da avaliação de indicadores (Ondoro, 2015). Assim, formula-se a primeira hipótese de investigação:

**Hipótese 1:** A estratégia adotada pela empresa influencia positivamente o desempenho financeiro.

A orientação da empresa para o cliente requer que esta compreenda e satisfaça as suas necessidades, pois, ao fazê-lo, obtém recompensas em forma de lucros. Uma empresa que crie valor para os seus clientes obtém um desempenho contínuo acima da média (Porter, 1985).

A capacidade da empresa em estabelecer e manter relações personalizadas com os clientes é um fator crucial de sucesso (Deshpandé et al., 1993). Posto isto, formula-se a segunda hipótese de investigação:

**Hipótese 2:** A estratégia adotada pela empresa influencia positivamente os clientes.

Uma empresa que opte por uma estratégia direcionada para a inovação torna-se mais competitiva e com melhor desempenho, relativamente aos concorrentes (Barney, 1991).

As capacidades organizacionais internas, como a tecnologia, o marketing, os fatores de integração, investigação e desenvolvimento cultural, trazem consequências importantes para a inovação da empresa (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Surge, assim, a terceira hipótese de investigação:

**Hipótese 3:** A estratégia adotada pela empresa influencia positivamente os processos internos.

Empresas que desenvolvem estratégias para gerir o conhecimento são definidas como “organizações que aprendem” e caracterizam-se pelo incentivo à aprendizagem individual (Gonçalves, Lima, & Costa, 2009).

O processo de aprendizagem individual é dinamizado e enriquecido pela partilha de informação e conhecimento, a par de uma abertura que estimula a curiosidade, o debate e a discussão das práticas existentes (Sahaya, 2012). Por último, surge a quarta hipótese de investigação:

**Hipótese 4:** A estratégia adotada pela empresa influencia positivamente a aprendizagem e crescimento.

### **3.3. Operacionalização das variáveis de investigação**

Com base no desenvolvimento de um estudo empírico quantitativo, considerou-se indispensável, em consonância com Saunders et al. (2016), a identificação e operacionalização das variáveis. Com base no problema e objetivos de investigação, identificaram-se cinco variáveis:

- i) Estratégia empresarial;
- ii) Desempenho financeiro;
- iii) Clientes;
- iv) Processos internos;
- v) Aprendizagem e crescimento.

### **3.4. Modelo conceptual de investigação**

Tendo em conta que, de acordo com a literatura, existe uma relação positiva da variável estratégia com as quatro dimensões do *balanced scorecard*, desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (hipóteses de investigação, 1, 2, 3 e 4), a variável estratégia empresarial é a variável independente, pois pode ser manipulada pelo investigador, de modo a estudar o seu efeito sobre as variáveis dependentes (desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) (Fortin, 2000).



De acordo com a formulação das hipóteses de investigação e a especificação das relações entre as variáveis, é apresentado de seguida, o modelo conceptual de investigação:

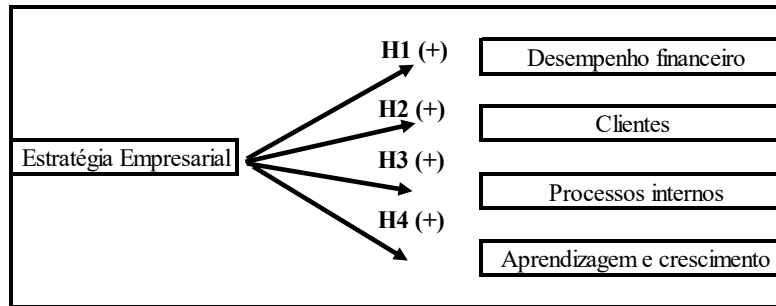


Figura 1: Modelo conceptual de investigação integrando as variáveis, estratégia empresarial, desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento

Fonte: Elaboração própria

### 3.5. Tipologia de investigação

Esta investigação situa-se no espaço do Positivismo, pois as hipóteses levantadas podem ser validadas através de modelos matemáticos/estatísticos, sobressaindo a fiabilidade e a validade das conclusões, de acordo com os objetivos a alcançar (Novas, Alves, & Sousa, 2017).

A metodologia aplicada integra o grupo das metodologias empírico-formais, seguindo uma lógica de investigação predominantemente hipotético-dedutiva, pois, numa fase inicial, formulam-se as hipóteses baseadas na literatura existente; seguidamente, testam-se as hipóteses com a informação proveniente da observação dos fenómenos, e, por fim, faz-se uma reflexão crítica, submetendo a teoria à prova dos factos observados, evitando-se, assim, a possibilidade de contestação (Novas et al., 2017).

A investigação é de natureza quantitativa. De acordo com Morais e Neves (2007), os estudos quantitativos são um método de pesquisa baseado na componente estatística. O recurso normalmente utilizado é o questionário, em que através de uma amostra da população, se consegue generalizar os resultados para um universo. Ainda sobre a metodologia de investigação, optou-se por uma abordagem quantitativa, pois considerou-se que seria a mais ajustada, tendo em vista a obtenção de respostas para as questões de investigação e, assim, alcançar os objetivos definidos.

### 3.6. Método de recolha de dados

De acordo com a população em estudo, considerou-se adequada a utilização de um instrumento de investigação, como o inquérito por questionário. Este foi aplicado online. Os emails para envio dos questionários estavam disponíveis, no *website* da REMAX Portugal. Os questionários foram dirigidos aos responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, uma vez que eram estes os mais capacitados para a resposta.

Um questionário, segundo Vieira (2009), é a elaboração de um conjunto de questões para obter informação, tendo em conta um objetivo específico.

#### 3.6.1. Instrumentos e medidas

Como referido anteriormente, o instrumento de recolha de dados foi o questionário. Este encontra-se estruturado em quatro partes:

A primeira, visou a caracterização pessoal do inquirido, em termos de idade, género, estado civil e habilitações; a segunda, focou-se na caracterização da empresa, em termos de localização, ano de fundação, volume de vendas e tipo de direção; a terceira, teve como objetivo, o estudo da estratégia através da utilização da *Escala das Estratégias genéricas de Miles e Snow (1978)*. Por último, a quarta parte teve como objetivo o estudo do desempenho, através da utilização do *balanced scorecard*.

##### 3.6.1.1. Escala da estratégia de Miles e Snow (1978)

A *Escala da Estratégia de Miles e Snow (1978)* foi validada anteriormente, por Conant et al. (1990).

Devido ao seu carácter internacional, esta escala foi utilizada em diversas investigações, nomeadamente: Blackmore e Nesbitt (2013); Desarbo et al. (2005); Gibler e Lindholm (2012) e Gimenez, Pelisson, Krüger e Hayashi Jr (1999).

Conant et al. (1990) sugeriram onze dimensões estratégicas diferentes, incluídas no ciclo adaptativo. Este aborda três problemas: problema empreendedor, de engenharia e administrativo.

Cada um dos três problemas está dividido em dimensões. O problema empreendedor contempla: o domínio de produtos e serviços, postura de sucesso, monitorização do ambiente e o crescimento; o problema de engenharia integra: o objetivo tecnológico, a amplitude tecnológica e a proteção tecnológica, por fim, o problema

administrativo que inclui: o estilo de gestão dominante, o planeamento, a estrutura e o controlo.

Cada uma das onze perguntas possui quatro opções de resposta, especificamente relacionadas com cada uma das quatro tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow (1978). Foi prestada uma cuidadosa atenção ao desenvolvimento de questões e opções de resposta significativas, para a estratégia dos gestores.

### 3.6.1.2. Escala do desempenho

A *Escala do Desempenho* resultou da adaptação do *balanced scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1992) e visa a aferição das quatro perspetivas do *balanced scorecard*: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

As quatro perspetivas do desempenho são constituídas por dezanove itens. Estes advêm das informações obtidas através da revisão da literatura e são avaliados por uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos.

Após ter sido efetuado o levantamento das duas escalas, aferiu-se a confiabilidade das mesmas, através do *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ). Nesta fase, iremos proceder ao aperfeiçoamento e validação das escalas, recorrendo ao teste de *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ). Com este teste, pretende-se medir a consistência interna, caracterizada por ser uma das medidas mais usadas, para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens e que meçam a mesma característica (Malhotra, 2019).

O teste de *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) mede a confiabilidade dos itens das variáveis, em relação ao que se pretende medir e varia entre 0 e 1. A escala tem um nível positivo de consistência, quando os valores se encontram no intervalo de 0.7 a 1 (Malhotra, 2019).

De acordo com Pestana e Gageiro (2014), os níveis de consistência interna para os *Alpha de Cronbach* são classificados da seguinte forma: *alpha* inferior a 0.6, “Inadmissível”; *alpha* entre 0.6 e 0.7, “Fracas”; *alpha* entre 0.7 e 0.8, “Razoável”; *alpha* entre 0.8 e 0.9, “Boa” e *alpha* superior a 0.9, “Muito Boa”.

Neste sentido, efetuou-se o teste de *Alpha de Cronbach*, cujo resumo se apresenta na seguinte tabela:

**Tabela 1**  
Dimensões, Itens e *Alpha de Cronbach*

Dimensão	Itens	Alpha cronbach
Estratégia	Questão 9	0.704
	Questão 10	
	Questão 11	
	Questão 12	
	Questão 13	
	Questão 14	
	Questão 15	
	Questão 16	
	Questão 17	
	Questão 18	
	Questão 19	
Desempenho financeiro	Questão 20	0.883
	Questão 21	
	Questão 22	
	Questão 23	
	Questão 24	
Clientes	Questão 25	0.812
	Questão 26	
	Questão 27	
	Questão 28	
	Questão 29	
Processos internos	Questão 30	0.822
	Questão 31	
	Questão 32	
	Questão 33	
Aprendizagem e crescimento	Questão 34	0.779
	Questão 35	
	Questão 36	
	Questão 37	
	Questão 38	

Fonte: Elaboração própria

O teste de *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) revelou que as dimensões estratégia ( $\alpha= 0.704$ ) e aprendizagem e crescimento ( $\alpha= 0.779$ ) apresentam um valor de consistência interna e fiabilidade razoável e nas dimensões desempenho financeiro ( $\alpha= 0.883$ ), clientes ( $\alpha= 0.812$ ) e processos internos ( $\alpha= 0.822$ ) verifica-se um valor de consistência interna e fiabilidade boa.

### 3.7. Pré-teste

Com o objetivo de avaliar fundamentalmente a adequação da dimensão e estrutura do questionário, assim como identificar a sua adequação ao nível da linguagem e vocabulário no que respeita à compreensão dos itens, escalas de resposta e objetividade das instruções, e, ainda, as possíveis falhas e ambiguidades na sua elaboração, procedeu-se à realização de um pré-teste.

Antes do envio do questionário, este foi sujeito a um pré-teste junto de quatro empresas, no dia 24 de fevereiro de 2020, cujos órgãos de gestão eram do sexo feminino.

Previamente à sua aplicação, foi realizada uma explicação acerca dos objetivos de um pré-teste, no âmbito da investigação científica, destacando-se a importância do contributo do inquirido no preenchimento do questionário e da necessidade de obter a sua opinião acerca do instrumento em causa.

### 3.8. Procedimentos de recolha de dados

Começou-se por elaborar o instrumento de investigação, com base na revisão da literatura efetuada ao longo deste estudo e na identificação adequada das escalas de avaliação. Seguidamente, procedeu-se à realização do pré-teste, da mesma forma que se procedeu à recolha de dados, tendo como objetivo, registar as perceções dos inquiridos quanto à dimensão do questionário, adequação da sua estrutura e objetividade na formulação dos itens.

As empresas que integraram o pré-teste estão situadas no distrito de Viseu. Através da plataforma *google forms* foram enviados 345 questionários, tendo respondido ao mesmo 70 empresas (respostas obtidas entre o dia 26 de fevereiro de 2020 e 17 de abril de 2020), o que equivale a uma taxa de resposta de 20.29%. Todas as respostas foram consideradas válidas.

### 3.9. Procedimentos de análise de dados

Tendo em conta o objetivo do estudo, procedeu-se à análise das estatísticas descritivas das variáveis que compõem o estudo, validação das escalas utilizadas e avaliação do ajustamento do modelo conceptual proposto. Importa ainda referir, que nesta investigação foi utilizado um nível de significância de 0.05.

Procedeu-se à análise dos dados, recorrendo-se às técnicas da estatística descritiva e regressão linear simples, utilizando, para o feito, o Software IBM SPSS, versão 26.

Segundo Pestana e Gageiro (2014), a regressão “é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente ou Y), a partir de uma variável de natureza/intervalo ou rácio (variáveis independentes ou X)”. Este modelo é importante para obtermos informação sobre a combinação das variáveis mais benéfica ou prejudicial, podendo, assim, evitar problemas futuros e redefinir metas na prática.

Quando estamos perante uma variável X, designamos de regressão linear simples. Por sua vez, quando o modelo apresenta mais do que uma variável X, designamos de regressão linear múltipla. Neste tipo de teste, a correlação que mede o grau de associação entre duas variáveis é utilizada para prever Y. Quanto maior for a correlação entre X e Y, melhor é a previsão. Por outro lado, quanto menor for a correlação, maior é a margem de erro na previsão.

O modelo encontrado só será adequado se forem validados todos os pressupostos. Não obstante, para executar o modelo torna-se necessário fazer uma análise desses pressupostos: testar a Homocedasticidade, a inexistência de Autocorrelação dos Resíduos, a sua Normalidade e a não existência de Multicolinearidade.

### **3.10. Participantes**

Considerando o propósito de investigação, objetivos definidos e hipóteses de investigação anteriormente formuladas, procedeu-se à identificação da população em estudo e caracterização das amostras.

Uma população é um conjunto de unidades individuais, como pessoas, animais, empresas e resultados experimentais, com uma ou mais características comuns, que se pretendem analisar (Reis, Melo, Andrade & Capapez, 2006). No contexto desta investigação, a população a estudar é constituída pelas empresas de mediação imobiliária, pertencentes à rede REMAX.

Os critérios utilizados para a definição da amostra, foram os seguintes:

- Empresas que integram a rede REMAX;
- Empresas situadas no território de Portugal;
- Empresas com email disponível.

Os inquiridos para esta investigação foram os responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, uma vez que eram os mais habilitados para responderem ao questionário. Os seus emails estavam disponíveis no *website* da REMAX Portugal, num total de 345 empresas registadas.

### 3.10.1. Caracterização da amostra

Quanto à idade, observamos através da tabela 2, “Inquiridos por idade”, que dos 70 inquiridos, responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, 15 têm idades compreendidas entre 18 e 30 anos, o que corresponde a 21.40% da amostra; 23 têm idades compreendidas entre 31 e 40 anos, o que corresponde a 32.90% da amostra; 25 têm idades compreendidas entre 41 e 50 anos, o que corresponde a 35.70% da amostra; 6 têm idades compreendidas entre 51 e 60 anos, o que corresponde a 8.60% da amostra e 1 tem idade compreendida entre 61 e 70 anos, o que corresponde a 1.40% da amostra.

**Tabela 2**  
Inquiridos por idade

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
18 a 30	15	21.40 %	21.40 %	21.40 %
31 a 40	23	32.90 %	32.90 %	54.30 %
41 a 50	25	35.70 %	35.70 %	90.00 %
51 a 60	6	8.60 %	8.60 %	98.60 %
61 a 70	1	1.40 %	1.40 %	100.0 %
Total	70	100.0 %	100.0 %	

Fonte: Elaboração própria

A amostra é constituída por 70 responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, o que corresponde a 20.29% da população. Na tabela 3, “Inquiridos por género” é apresentado o número de inquiridos responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, por género. Dos 70 inquiridos, responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, 52 são do sexo feminino (74.30%) e 18 do sexo masculino (25.70%).

**Tabela 3**  
Inquiridos por género

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
Masculino	18	25.70 %	25.70 %	25.70 %
Feminino	52	74.30 %	74.30 %	100.0 %
Total	70	100.0 %	100.0 %	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4 é apresentado o número de inquiridos, responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, tendo em conta o seu estado civil. Observamos através desta tabela, que dos 70 inquiridos, responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, 20

são solteiros, o que corresponde a 28.60% da amostra; 30 são casados, o que corresponde a 42.90% da amostra; 15 são divorciados, o que corresponde a 21.40% da amostra e 5 vivem em união de facto, o que corresponde a 7.10% da amostra.

**Tabela 4**  
Inquiridos por estado civil

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
Solteiro (a)	20	28.60 %	28.60 %	28.60 %
Casado (a)	30	42.90 %	42.90 %	71.40 %
Divorciado (a)	15	21.40 %	21.40 %	92.90 %
União de facto	5	7.10 %	7.10 %	100.0 %
Total	70	100.0 %	100.0 %	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 5 é apresentado o número de inquiridos, responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, considerando as suas habilitações. Observamos através da tabela 5, que dos 70 inquiridos, responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, 1 tem apenas o terceiro ciclo, o que corresponde a 1.40% da amostra; 24 têm o ensino secundário, o que corresponde a 34.30% da amostra; 33 têm licenciatura, o que corresponde a 47.10% da amostra e 12 têm mestrado, o que corresponde a 17.10% da amostra.

**Tabela 5**  
Inquiridos por habilitação

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
3º Ciclo	1	1.40 %	1.40 %	1.40 %
Secundário	24	34.30 %	34.30 %	35.70 %
Licenciatura	33	47.10 %	47.10 %	82.90 %
Mestrado	12	17.10 %	17.10 %	100.0 %
Total	70	100.0 %	100.0 %	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6 é apresentado o número de empresas inquiridas, tendo em conta a sua localização. Observando a tabela de frequências, podemos concluir que, as 70 empresas inquiridas encontram-se localizadas em: 20 no distrito de Lisboa, o que corresponde a 28.60% da amostra; 12 no distrito de Porto, o que corresponde a 17.10% da amostra; 5



nos distritos de Aveiro e Setúbal, o que corresponde a 7.10% da amostra, cada um; 4 nos distritos de Viseu e Leiria, o que corresponde a 5.70% da amostra, cada um; 3 no distrito de Viana do Castelo, o que corresponde a 4.30% da amostra; 2 nos distritos de Coimbra, Vila Real, Açores, Madeira, Faro, Braga e Santarém, o que corresponde a 2.90% da amostra, cada um e 1 nos distritos da Guarda, Castelo Branco e Évora, o que corresponde a 1.40% da amostra, cada um.

**Tabela 6**  
Empresas inquiridas por distrito

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
Viseu	4	5.70 %	5.70 %	5.70 %
Coimbra	2	2.90 %	2.90 %	8.60 %
Guarda	1	1.40 %	1.40 %	10.00 %
Porto	12	17.10 %	17.10 %	27.10 %
Aveiro	5	7.10 %	7.10 %	34.30 %
Vila Real	2	2.90 %	2.90 %	37.10 %
Lisboa	20	28.60 %	28.60 %	65.70 %
Castelo Branco	1	1.40 %	1.40 %	67.10 %
Viana do Castelo	3	4.30 %	4.30 %	71.40 %
Açores	2	2.90 %	2.90 %	74.30 %
Madeira	2	2.90 %	2.90 %	77.10 %
Faro	2	2.90 %	2.90 %	80.00 %
Leiria	4	5.70 %	5.70 %	85.70 %
Setúbal	5	7.10 %	7.10 %	92.90 %
Évora	1	1.40 %	1.40 %	94.30 %
Braga	2	2.90 %	2.90 %	97.10 %
Santarém	2	2.90 %	2.90 %	100.0 %
Total	70	100.0 %	100.0 %	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 7 é apresentado o número de empresas inquiridas, de acordo com o seu ano de fundação. Observando a tabela de frequências, podemos concluir que o número de elementos da amostra é de 70. Em média, estas empresas têm nove anos. O ano de fundação das organizações da amostra varia entre 1993 e 2020. Já o valor do desvio padrão ( $DP=6,087$ ) é elevado, podendo então considerar-se que existe dispersão de dados em relação à média.

**Tabela 7**  
Empresas inquiridas por ano de fundação

N	70
Media	2011,71
Desvio padrão	6,087
Mínimo	1993
Máximo	2020

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 8 é apresentado o número de empresas inquiridas, considerando o seu volume de vendas. Observando a tabela de frequências, podemos concluir que, das 70 empresas inquiridas apresentam: 32 um volume de vendas, que varia entre 0 – 500 000 €, o que corresponde a 45.70% da amostra; 17 um volume de vendas, que varia entre 500 001 € – 1 000 000 €, o que corresponde a 24.30% da amostra; 20 um volume de vendas, que varia entre 1 000 001 € – 5 000 000 €, o que corresponde a 28.60% da amostra e 1 um volume de vendas superior a 5 000 000 €, o que corresponde a 1.40% da amostra.

**Tabela 8**  
Empresas inquiridas por volume de vendas

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
0 - 500 000 €	32	45.70 %	45.70 %	45.70 %
500 001 € - 1 000 000 €	17	24.30 %	24.30 %	70.00 %
1 000 001 € - 5 000 000 €	20	28.60 %	28.60 %	98.60 %
Mais de 5 000 000 €	1	1.40 %	1.40 %	100.0 %
Total	70	100.0 %	100.0 %	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 9 é apresentado o número de empresas inquiridas, tendo em conta o tipo de direção. Observando a tabela de frequências, podemos concluir que, das 70 empresas inquiridas, 38 são dirigidas pelo franchisado, o que corresponde a 54.30% da amostra; 27 pelo Gerente/Administrador, o que corresponde a 38.60% da amostra e 5 por uma Direção independente, o que corresponde a 7.10% da amostra.

**Tabela 9**  
Empresas inquiridas por estilo de direção

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
Franchisado	38	54.30 %	54.30 %	54.30 %
Gerente/Administrador	27	38.60 %	38.60 %	92.90 %
Direção independente	5	7.10 %	7.10 %	100.0 %
Total	70	100.0 %	100.0 %	

Fonte: Elaboração própria



# Capítulo IV

---

## Apresentação dos resultados

### Sumário

4.1. Estatísticas descritivas

4.2. Correlações entre as dimensões

4.3. Regressão linear simples



## Capítulo IV – Apresentação dos resultados

---

Depois da abordagem relativa às questões metodológicas, segue-se a apresentação dos resultados. Esta apresentação é realizada em tabelas e gráficos, com a finalidade de facilitar a sua análise e interpretação. Considerando que, todos os dados têm origem na recolha de dados apresentada anteriormente, neste capítulo, as fontes das tabelas e gráficos são de elaboração própria.

Inicialmente, é apresentada a análise das estatísticas descritivas para cada uma das variáveis, relacionadas com a estratégia e as quatro dimensões do *balanced scorecard*. Seguidamente, é apresentada a regressão linear simples, para prever o comportamento de uma variável quantitativa, a partir de uma variável de natureza/intervalo ou rácio. Procede-se, ainda, à avaliação do ajustamento do modelo, que só será adequado se forem validados todos os pressupostos. Para o executar, tornou-se necessário fazer uma análise dos seguintes pressupostos: testar a Homocedasticidade, a inexistência de Autocorrelação dos Resíduos, a sua Normalidade e a não existência de Multicolinearidade.

Os procedimentos estatísticos descritos seguem as recomendações de Malhotra (2019) e Pestana e Gageiro (2014).

#### **4.1. Estatísticas descritivas**

##### **Dimensão estratégia empresarial**

Conant et al. (1990) elaboraram um questionário composto por onze perguntas, onde se procura analisar e identificar os tipos de estratégia das organizações. De acordo com estes autores, o questionário encontra-se dividido em três dimensões do ciclo adaptativo: problema empreendedor, engenharia e administrativo. A primeira dimensão encontra-se dividida em quatro subdimensões: domínio de produtos/serviço, postura de sucesso, monitorização do ambiente e crescimento; a segunda, problema de engenharia, encontra-se dividida em três subdimensões: objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e proteção tecnológica. Quanto à terceira dimensão, problema administrativo, esta encontra-se dividida em quatro subdimensões: o estilo de gestão dominante, planeamento, estrutura e controlo.

Cada uma das perguntas da dimensão da estratégia está associada a cada uma das dimensões do ciclo adaptativo e subdimensão, respetivamente. Conforme a ordem das perguntas, assim está associada a dimensão e subdimensão.

De acordo com a tabela 10, podemos concluir que, na sua maioria, estas empresas apresentam uma estratégia de prospetor. Só na questão nº4 - dimensão empreendedora e subdimensão crescimento - é que o tipo de estratégia é a reator.

Em cinco das onze subdimensões - monitorização do ambiente, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, planeamento e controlo - existe uma grande tendência de estratégia prospetor, uma vez que a percentagem é superior a 50.00%. Nas subdimensões, postura de sucesso, domínio de produto/serviço, proteção tecnológica, estilo de gestão dominante e estrutura, existe uma tendência de estratégia prospetor, ainda que, a sua percentagem seja inferior a 50.00%.



**Tabela 10**  
Dimensão da estratégia

	Prospetor		Defensor		Analisador		Reator	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são caracterizados como	29	41.40	20	28.60	17	24.30	4	5.70
A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que	33	47.10	5	7.10	10	14.30	22	31.40
O tempo investido pela empresa pode monitorizar as mudanças e tendências no mercado e pode ser descrito como sendo	47	67.10	1	1.40	22	31.40	0	0.00
O crescimento ou diminuição da procura pela empresa é devido, provavelmente, a	20	28.60	19	27.10	5	7.10	26	37.10
Uma das principais metas da empresa é a dedicação e o compromisso, tais como	52	74.30	3	4.30	12	17.10	3	4.30
As competências e habilidades que os colaboradores da empresa possuem podem ser melhor caracterizados como	47	67.10	7	10.00	7	10.00	9	12.90
Uma proteção da empresa contra os concorrentes é	33	47.10	23	32.90	5	7.10	9	12.90
A forma de gestão da empresa está concentrada em:	33	47.10	7	10.00	26	37.10	4	5.70
A organização prepara-se para o futuro da seguinte forma	49	70.00	6	8.60	7	10.00	8	11.40
A estrutura da empresa é	25	35.70	20	28.60	14	20.00	11	15.70
Os procedimentos que a organização usa para avaliar o seu desempenho podem ser descritos como	43	61.40	20	28.60	7	10.00	0	0.00

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão desempenho financeiro

De acordo com a tabela 11, podemos concluir que, em três das cinco dimensões do desempenho financeiro - faturação, retorno sobre o património e capacidade de pagamento das contas até ao vencimento - houve um aumento considerável, na medida em que a percentagem de aumento é superior a 50.00% para a amostra. Na dimensão - margem bruta das vendas - verificou-se um aumento. Contudo, a percentagem de aumento é inferior a 50.00% (48.60%). Na dimensão - margem líquida das vendas - esta manteve-se; contudo, é inferior a 50.00% (45.70%).

**Tabela 11**  
Dimensão do desempenho financeiro

	<b>Diminui muito</b>		<b>Diminui</b>		<b>Manteve-se</b>		<b>Aumentou</b>		<b>Aumentou muito</b>	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A faturação nos últimos dois anos	1	1.40	2	2.90	15	21.40	39	55.70	13	18.60
O retorno sobre o património investido pela empresa	1	1.40	3	4.30	27	38.60	29	41.40	10	14.30
A margem bruta das vendas (do lucro bruto sobre as vendas)	1	1.40	3	4.30	32	45.70	28	40.00	6	8.60
A margem líquida sobre as vendas (de lucro líquido sobre as vendas)	1	1.40	5	7.10	33	47.10	26	37.10	5	7.10
Capacidade de pagamento das contas até à data de vencimento	1	1.40	1	1.40	13	18.60	28	40.00	27	38.60

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão clientes

De acordo com a tabela 12, podemos concluir que em todas as dimensões dos clientes houve um aumento considerável, uma vez que a percentagem de aumento é superior a 50.00%, para a amostra. Quanto à percentagem de diminuição, para todas as dimensões dos clientes, esta não ultrapassa os 7.10%, para a amostra. Quanto à percentagem de manutenção, para todas as dimensões dos clientes, esta não ultrapassa os 38.60%, para a amostra.

**Tabela 12**  
Dimensão dos clientes

	Diminui muito		Diminui		Manteve-se		Aumentou		Aumentou muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Taxa de fidelização de clientes	1	1.40	2	2.90	12	17.10	42	60.00	13	18.60
Quantidade de clientes conquistados	0	0.00	1	1.40	12	17.10	40	57.10	17	24.30
Criação e lançamento de novos produtos	1	1.40	4	5.70	27	38.60	28	40.00	10	14.30
Nível de satisfação dos clientes	1	1.40	0	0.00	4	5.70	43	61.40	22	31.40
Participação no mercado	0	0.00	0	0.00	15	21.40	38	54.30	17	24.30

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão processos internos

De acordo com a tabela 13, podemos concluir que em todas as dimensões dos processos internos houve um aumento considerável, dado que a percentagem de aumento é superior a 50.00%, para a amostra. Quanto à percentagem de diminuição, para todas as dimensões dos processos internos, esta não ultrapassa os 8.50%, para a amostra. Quanto à percentagem de manutenção, para todas as dimensões dos processos internos, esta não ultrapassa os 35.70%, para a amostra.

**Tabela 13**  
Dimensão processos internos

	<b>Diminui muito</b>		<b>Diminui</b>		<b>Manteve-se</b>		<b>Aumentou</b>		<b>Aumentou muito</b>	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
O valor do investimento em investigação e desenvolvimento	1	1.40	5	7.10	25	35.70	31	44.30	8	11.40
A quantidade de inovações em todas as áreas da empresa	0	0.00	2	2.90	23	32.90	33	47.10	12	17.10
O controlo de qualidade para com os clientes	0	0.00	1	1.40	16	22.90	36	51.40	17	24.30
A logística dos processos de produção e a entrega dos produtos	1	1.40	2	2.90	21	30.00	36	51.40	10	14.30

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão aprendizagem e crescimento

De acordo com a tabela 14, podemos concluir que, em quatro das cinco dimensões da aprendizagem e crescimento, houve um aumento considerável, uma vez que a percentagem de aumento é superior a 50.00%, para a amostra. Na dimensão - horas de formação externa feita por iniciativa dos próprios funcionários - houve um aumento, ainda que inferior a 50.00%, para a amostra. Quanto à percentagem de diminuição, para todas as dimensões da aprendizagem e crescimento, esta não ultrapassa os 7.10%, para a amostra. Quanto à percentagem de manutenção, para todas as dimensões da aprendizagem e crescimento, esta não ultrapassa os 44.30%, para a amostra.

**Tabela 14**  
Dimensão aprendizagem e crescimento

	Diminui muito		Diminui		Manteve-se		Aumentou		Aumentou muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nº de horas de formação interna e externa financiada pela empresa	1	1.40	2	2.90	13	18.60	31	44.30	23	32.90
Nº de horas de formação externa feita por iniciativa dos próprios funcionários	1	1.40	4	5.70	31	44.30	26	37.10	8	11.40
Nº de incentivos concedidos aos funcionários	2	2.90	1	1.40	19	27.10	33	47.10	15	21.40
A captação de sugestões de clientes e funcionários	1	1.40	2	2.90	16	22.90	39	55.70	12	17.10
A avaliação das competências individuais	1	1.40	2	2.90	21	30.00	33	47.10	13	18.60

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2. Correlações entre as dimensões

A correlação caracteriza-se pela medição do grau de associação ou de relação linear mútua, entre duas variáveis ordinais ou sem distribuição normal. O coeficiente de correlação situa-se no intervalo  $-1 \leq r \leq 1$ . O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, ou seja, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável.

Neste sentido, quando o valor de correlação é menor que 0.2, a associação linear é muito baixa; quando se situa entre 0.2 e 0.39 é considerada baixa; entre 0.4 e 0.69 é moderada; entre 0.7 e 0.89 é alta e entre 0.9 e 1 é muito alta (Malhotra, 2019).

Na tabela 15, podemos observar a síntese das correlações entre as diferentes dimensões e a respetiva média e desvio padrão.

**Tabela 15**  
Média, desvio padrão e matriz de correlação das dimensões entre todas as dimensões

Dimensões	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
1.Estratégia empresarial	3.11	0.53	1				
2.Desempenho financeiro	3.71	0.67	0.429**	1			
3.Clientes	3.96	0.56	0.378**	0.549**	1		
4.Processos internos	3.77	0.63	0.341**	0.323**	0.669**	1	
5.Aprendizagem e crescimento	3.80	0.61	0.168	0.310**	0.512**	0.669**	1

\*\*  $p \leq 0.05$  (Correlações significantes ao nível de 5%)

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 15 são apresentadas a média, enquanto medida de tendência central e o desvio padrão, enquanto medida de dispersão. No que diz respeito à média, e tendo em conta a utilização da escala de *Likert* de 5 pontos, pode verificar-se que as dimensões têm as seguintes médias: estratégia empresarial ( $M=3.11$ ), desempenho financeiro ( $M=3.71$ ), clientes ( $M=3.96$ ), processos internos ( $M=3.77$ ) e aprendizagem e crescimento ( $M=3.80$ ).

No que respeita aos valores de desvio padrão das variáveis, são todos valores baixos, podendo então considerar-se, que não existe dispersão de dados em relação à média.

Analisando a associação linear, relativamente às dimensões, estas apresentam associações estatisticamente significativas positivas com as dimensões do desempenho financeiro ( $r=0.429$ ), clientes ( $r=0.378$ ) e processos internos ( $r=0.341$ ). Por sua vez, não existe associação estatisticamente significativa da dimensão estratégia com a dimensão aprendizagem e crescimento.

Na tabela 16, observamos que o tipo de estratégia dominante é a estratégia prospetor, com uma amostra de 52 elementos, representando uma percentagem de 74.30% da amostra.

**Tabela 16**  
Tabela de frequências – Variável Tipo de estratégia

	N	%
Reator	6	8.60
Analizador	8	11.40
Defensor	4	5.70
Prospetor	52	74.30

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Regressão linear simples

Segundo Pestana e Gageiro (2014), a regressão “é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente ou Y), a partir de uma variável de natureza/intervalo ou rácio (variáveis independentes ou X)”. Este modelo é útil para obtermos informação sobre a combinação das variáveis mais benéfica ou prejudicial, podendo, assim, evitar problemas futuros e redefinir metas na prática.

Quando estamos perante uma variável X, designamos de regressão linear simples. Por sua vez, quando o modelo apresenta mais do que uma variável X, designamos de regressão linear múltipla. Neste tipo de testes, a correlação que mede o grau de associação entre duas variáveis é utilizada para prever Y. Quanto maior for a correlação entre X e Y, melhor é a previsão. Por outro lado, quanto menor for a correlação, maior é a margem de erro na previsão.

Segundo Pestana e Gageiro (2014), a fórmula geral do modelo de regressão linear simples é a seguinte:  $Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i$

Sendo,

$i = 1, 2, 3 \dots, n$

$Y$  = variável dependente

$X$  = variável independente

$\alpha$  = constante ou valor médio de Y quando X é zero.

$\beta_0$  = inclinação da reta no valor médio de Y associado ao aumento unitário de X.

$\varepsilon_i$  = variável aleatória residual (descreve os efeitos em Y, não explicados por X).

A escolha da estratégia prospetor como variável independente para o estudo, deve-se ao facto de, para além de apresentar uma tendência superior relativamente às outras estratégias na amostra, procura oportunidades num amplo domínio de mercado, sendo pioneira em novas ideias. Tendo em conta as circunstâncias do mercado, as empresas de mediação imobiliária implementam promoções mais agressivas e melhores serviços (Tan, Weston, & Tang, 2006).

A escolha deste tipo de estratégia vai ao encontro do estudo realizado por Tan et al. (2006), que estudou as estratégias de negócios de promotores imobiliários na China e, também, pelo facto de se terem verificado características estratégicas idênticas às das empresas em estudo.

Desta forma, através do modelo de regressão linear simples, iremos testar as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1** – A estratégia prospetor (variável independente-X) influencia o desempenho financeiro (variável dependente-Y)
- **Hipótese 2** – A estratégia prospetor (variável independente-X) influencia os clientes (variável dependente-Y)
- **Hipótese 3** – A estratégia prospetor (variável independente-X) influencia os processos internos (variável dependente-Y)
- **Hipótese 4** – A estratégia prospetor (variável independente-X) influencia a aprendizagem e crescimento (variável dependente-Y)

Inicialmente, foi necessário determinar se o modelo é globalmente significativo, através de um teste de significância do coeficiente de determinação (teste F), que permite verificar se o modelo de regressão linear simples de cada uma das hipóteses é globalmente significativo, tal como podemos observar na seguinte tabela:

**Tabela 17**  
Quadro Anova- teste F das Hipóteses 1, 2, 3 e 4

Modelo	F	p
<b>Hipótese 1:</b> Variável Dependente: Desempenho financeiro Variável independente: Estratégia prospetor	17.291	0.001
<b>Hipótese 2:</b> Variável Dependente: Clientes Variável independente: Estratégia prospetor	10.297	0.002
<b>Hipótese 3:</b> Variável Dependente: Processos internos Variável independente: Estratégia prospetor	9.137	0.004
<b>Hipótese 4:</b> Variável Dependente: Aprendizagem e crescimento Variável independente: Estratégia prospetor	2.287	0.008

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar que, no teste F à significância global do modelo, as hipóteses são validadas por apresentarem um valor de *p-value*, inferior a 0.05 (5%), o que permite rejeitar a hipótese de não existirem variáveis independentes significantes para o modelo (Malhotra, 2019), referentes às hipóteses 1, 2, 3 e 4.

De seguida, procedeu-se ao apuramento dos coeficientes de determinação, através do quadro de sumarização do modelo (tabela 18): o coeficiente de determinação ( $r^2$ ) e o coeficiente de determinação ajustado ( $r^2$  ajustado).



Segundo Pestana e Gageiro (2014), o  $r^2$  mede a percentagem explicada pelo modelo e o  $r^2$  ajustado indica o ajustamento do coeficiente ao número de variáveis independentes e ao tamanho da amostra. É apresentado, também, o teste de significância estatística de cada uma das variáveis em estudo (tabela 18), para se confirmar ou rejeitar a hipótese formulada. Suporta-se a hipótese quando a relação entre as duas variáveis apresenta valores de significância inferiores a 0,05 (\* $p < 0,05$ ) e quando o sinal do coeficiente da variável se encontra de acordo com o previsto na hipótese de investigação.

**Tabela 18**  
Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H1, H2, H3 e H4

Resumo das estatísticas de determinação R², R² Ajustado, Durbin-Watson							
	Variáveis	$\beta$	t	Sig.	R²	R² Ajustado	Durbin-Watson
H1	Constante	3.069	18.046	0.000	0.203	0.191	1.987
	Prospetor	0.109	4.158	0.001			
	Variável Dependente: Desempenho financeiro						
H2	Constante	3.531	23.922	0.000	0.132	0.119	1.873
	Prospetor	0.073	3.209	0.002			
	Variável Dependente: Clientes						
H3	Constante	3.311	19.684	0.000	0.118	0.105	1.859
	Prospetor	0.078	3.023	0.004			
	Variável Dependente: Processos internos						
H4	Constante	3.569	20.845	0.000	0.033	0.108	2.133
	Prospetor	0.040	1.512	0.135			
	Variável Dependente: Aprendizagem e crescimento						

Fonte: Elaboração própria

O coeficiente de determinação relativo às hipóteses 1, 2 e 3, indica que, respetivamente, 20.00% (0.203), 13.00% (0.132) e 12.00% (0.118) da variação que ocorre na variável independente estratégia é explicada pelas variáveis incluídas no modelo. O seu coeficiente de determinação ajustado é de 19.00% (0.191) para a hipótese 1, de 12.00% (0.119) para a 2 e de 11.00% (0.105) para a 3.

Através dos valores de significância relativos à hipótese 1 (Y- dimensão desempenho financeiro vs X- estratégia prospetor) visíveis na tabela 18, podemos constatar que a variável independente estratégia prospetor ( $p=0.001$ ) é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 ( $p < 0.05$ ) e positiva.

Na hipótese 2 (Y- dimensão clientes vs X- estratégia prospetor), através dos valores de significância visíveis na tabela 18, podemos verificar que a variável

independente estratégia prospetor ( $p=0.002$ ) é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 ( $p<0.05$ ) e positiva.

Na hipótese 3 (Y- dimensão processos internos vs X- estratégia prospetor), através dos valores de significância visíveis na tabela 18, podemos concluir que a variável independente estratégia prospetor ( $p=0.004$ ) é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 ( $p<0.05$ ) e positiva.

Na hipótese 4 (Y- aprendizagem e crescimento vs X- estratégia prospetor), através dos valores de significância visíveis na tabela 18, podemos inferir que a variável independente estratégia prospetor ( $p=0.135$ ) não é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância superior a 0.05 ( $p>0.05$ ).

Conclui-se, assim, que a dimensão estratégia prospetor apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes: desempenho financeiro, clientes e processos internos. No que concerne à variável dependente, aprendizagem e crescimento, não apresenta um efeito estatisticamente significativo da variável independente estratégia prospetor.

Da análise efetuada, resulta o seguinte modelo final:

Temos X- *Estratégia prospetor*

H1:  $Y = 3,07 + 0,11 * X$ , com  $Y = \text{Desempenho financeiro}$

H2:  $Y = 3,53 + 0,07 * X$ , com  $Y = \text{Clientes}$

H3:  $Y = 3,31 + 0,08 * X$ , com  $Y = \text{Processos internos}$

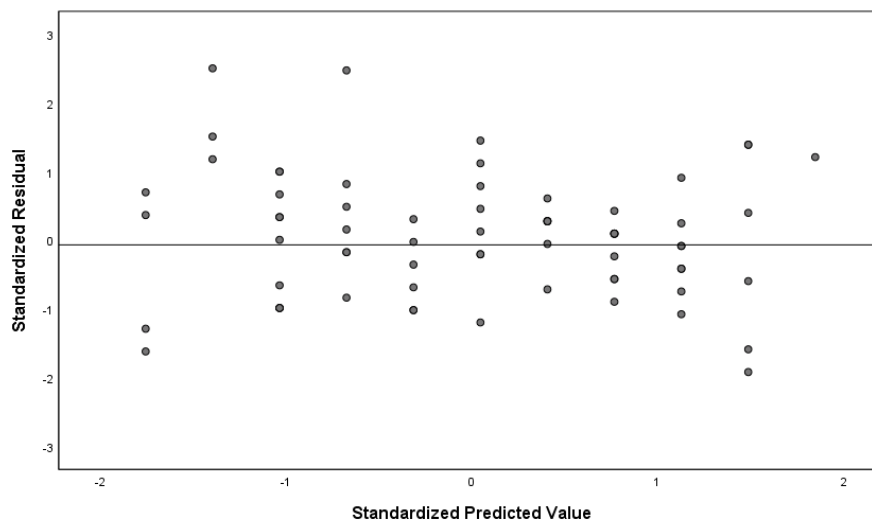
### **Validação dos pressupostos do modelo de regressão linear simples das hipóteses 1, 2 e 3.**

O modelo encontrado só será adequado se forem validados todos os pressupostos. Não obstante o referido, para executar o modelo, torna-se necessário fazer uma análise desses pressupostos: testar a Homocedasticidade, a inexistência de Autocorrelação dos Resíduos, a sua Normalidade e a não existência de Multicolinearidade.

Para Pestana e Gageiro (2014:601), a Homocedasticidade é definida pela “variância constante das variáveis aleatórias residuais”, isto é, quando os valores do gráfico são mais homogêneos e menos concentrados em torno da reta de regressão do modelo. Se os resíduos aumentam ou diminuem em função dos valores da variável dependente, coloca-se em causa a Homocedasticidade. Os autores afirmam que existe

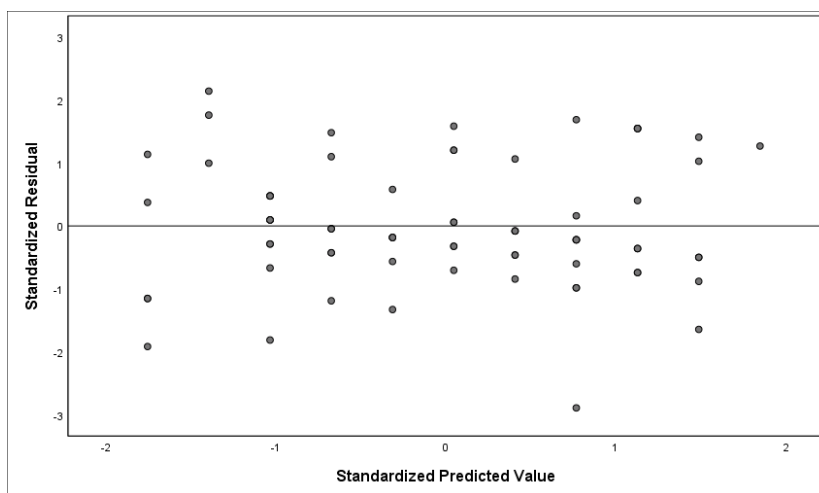
Homocedasticidade quando os resíduos se situam de forma aleatória em torno da linha horizontal zero, tal como se verifica nas seguintes figuras:

**Figura 2**  
Scatterplot dos resíduos estandardizados da Hipótese 1

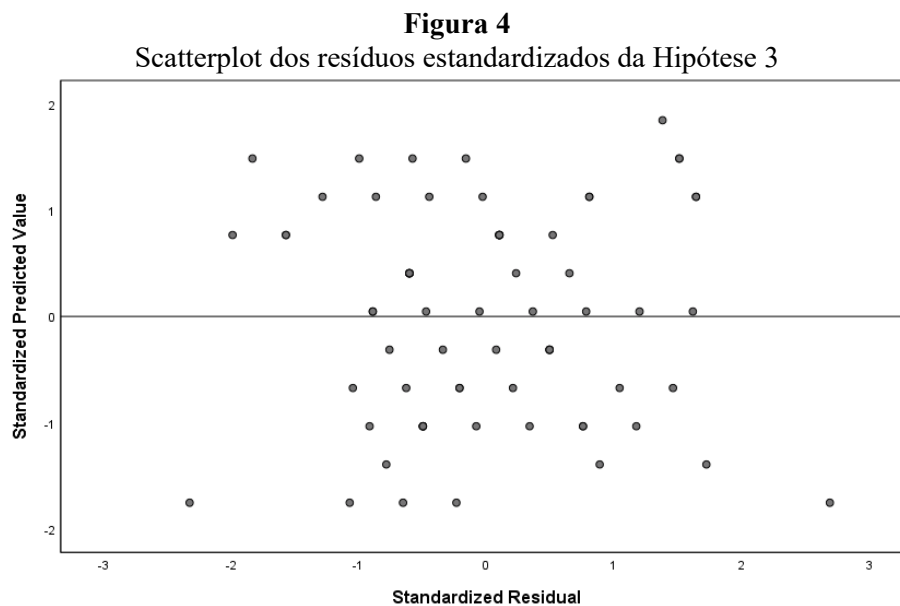


Fonte: Elaboração própria

**Figura 3**  
Scatterplot dos resíduos estandardizados da Hipótese 2



Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

Os gráficos das figuras 2, 3 e 4 revelam que os resíduos têm uma amplitude relativamente homogênea, em relação ao eixo horizontal zero, não sendo visível tendências crescentes ou decrescentes, pelo que não se rejeitam as hipóteses da Homocedasticidade.

Seguidamente, procedeu-se à análise da Autocorrelação dos Resíduos, para verificar se existe violação da independência das variáveis residuais, na qual os resíduos não devem estar autocorrelacionados, isto é, a sua covariância deve ser nula. Para tal, recorreu-se ao teste de *Durbin-Watson* que nos indica que se os valores se encontrarem próximos de zero a Autocorrelação é positiva; os valores próximos de 2 apontam para a inexistência da Autocorrelação de resíduos e os valores próximos de 4 sugerem que existe Autocorrelação negativa (Pestana & Gageiro, 2014). Podemos verificar na tabela 18, sobre a sumarização do modelo, que os valores de *Durbin-Watson* são muito próximos de 2, o que nos indica a inexistência de Autocorrelação dos Resíduos.

Por sua vez, a normalidade da variável dos resíduos é testada através do teste de aderência *Kolmogorov-Smirnov* (tabela 19) e os desvios à normalidade são observados através dos resíduos no gráfico normal *Q-Q Plot* (figuras 5, 6 e 7). Verifica-se que existe normalidade quando os valores são superiores a 0.05, pelo que a hipótese de distribuição das variáveis serem normais, não é rejeitada. Logo, os resíduos seguem uma distribuição normal nas hipóteses 1, 2 e 3.

**Tabela 19**  
Teste de aderência Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>									
Hipótese 1			Hipótese 2			Hipótese 3			
	Estatística	gl	p	Estatística	gl	p	Estatística	gl	p
Resíduos estandardizados	0.068	70	>0.200	0.119	70	>0.200	0.088	70	>0.200

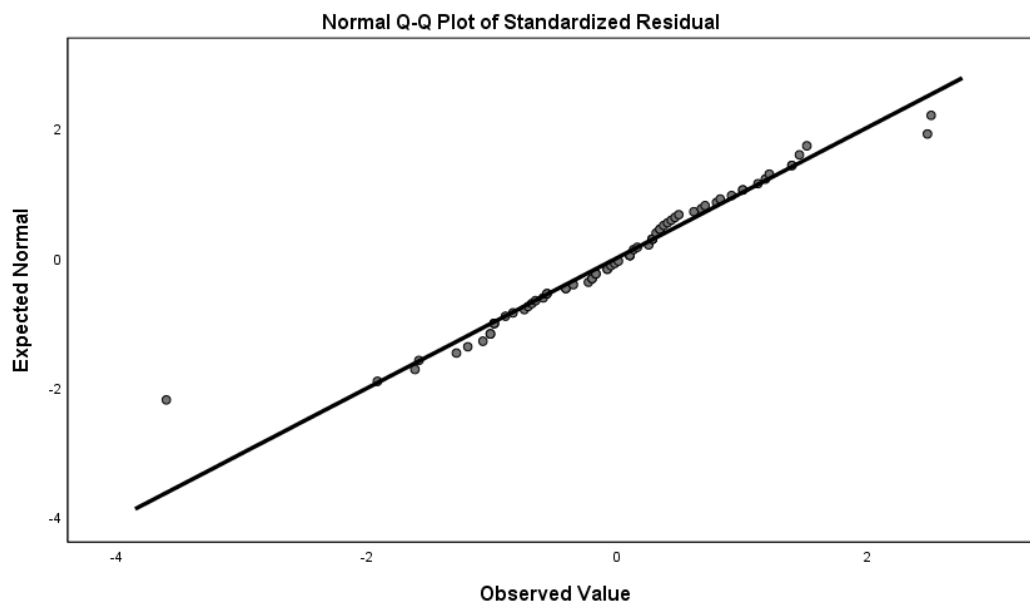
a. Lilliefors Significance Correction ; gl- graus de liberdade

Fonte: Elaboração própria

Quanto à distribuição dos resíduos, não se viola a normalidade quando estes se situam em torno da reta de forma oblíqua (Pestana & Gageiro, 2014). Os gráficos das figuras 5, 6 e 7 demonstram que se cumprem os requisitos da normalidade (reta oblíqua), pois é visível que os dados dos resíduos se situam em torno da reta. Deste modo, não se rejeita a hipótese da normalidade dos resíduos, para as hipóteses 1, 2 e 3.

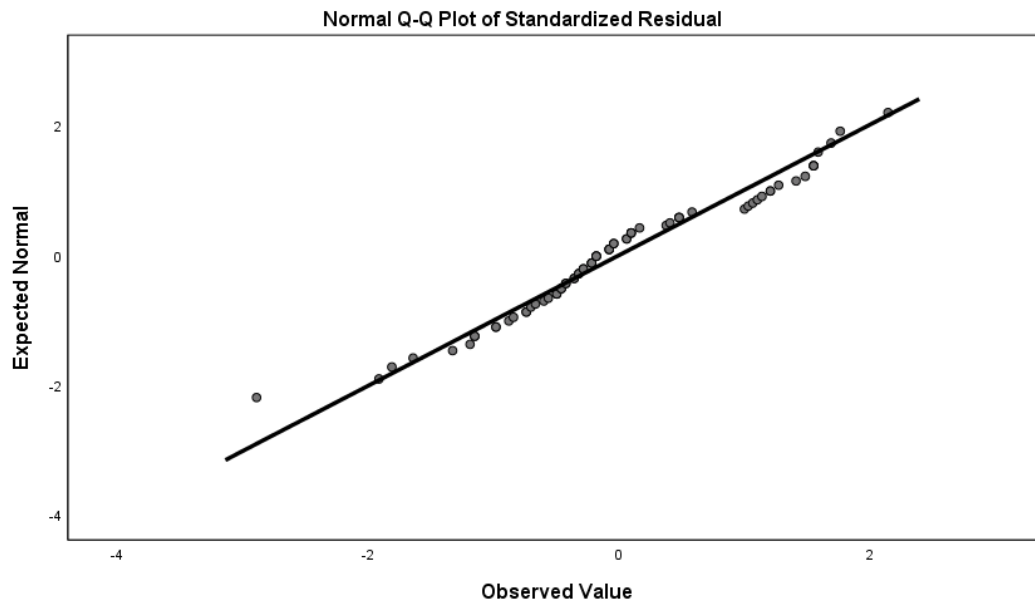
**Figura 5**

Normal Q-Q Plot dos resíduos estandardizados da Hipótese 1



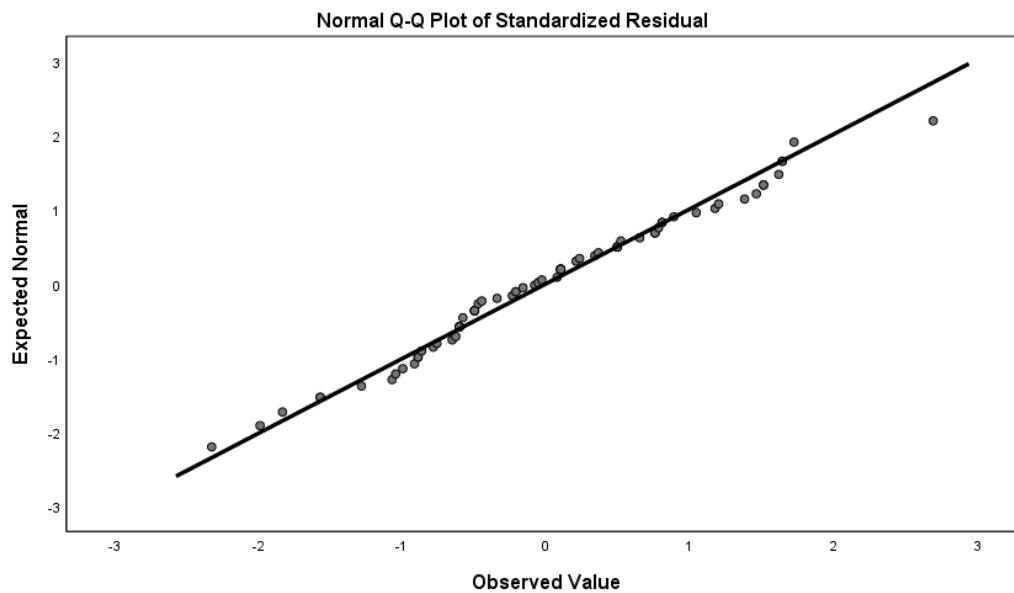
Fonte: Elaboração própria

**Figura 6**  
Normal Q-Q Plot dos resíduos estandardizados da Hipótese 2



Fonte: Elaboração Própria

**Figura 7**  
Normal Q-Q Plot dos resíduos estandardizados da Hipótese 3



Fonte: Elaboração própria

Por último, realizou-se a análise da Multicolinearidade (tabela 20) que prevê que as variáveis explicativas sejam linearmente independentes, isto é, que não seja revelada

qualquer Multicolinearidade. A Multicolinearidade deve ser analisada numa perspectiva do maior ou do menor afastamento das situações. Pode verificar-se a existência desta, através do estudo do VIF (variance inflation factor), dos valores próprios, do *Condition Index* e da proporção da variância (Pestana & Gageiro, 2014).

Segundo Pestana e Gageiro (2014), a proporção da variância ou tolerância, indica o grau de colinearidade das variáveis, podendo o valor indicativo variar entre 0 e 1. Quanto mais próximo for de 0 maior será a Multicolinearidade, logo, os valores devem ser os mais próximos de 1 para se obter melhor resultado. Na posição inversa, situa-se o VIF, que indica a capacidade de cada variável poder ser explicada por outras variáveis. Os valores devem ser menores que 10 e próximos do valor 0, revelando menor Multicolinearidade.

**Tabela 20**  
Análise da Multicolinearidade das Hipóteses 1, 2 e 3

Modelos	Tolerância	VIF
Hipótese 1	1,000	1,000
Hipótese 2	1,000	1,000
Hipótese 3	1,000	1,000

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados da tabela 20, podemos concluir que as três hipóteses não apresentam Multicolinearidade, uma vez que todos os valores do VIF são inferiores a 10. Quanto aos valores da tolerância, encontram-se todos acima de 0,40, pelo que se confirma a não existência de Multicolinearidade.





# Capítulo V

---

## Discussão de resultados



## Capítulo V – Discussão de resultados

---

Atualmente, o setor imobiliário depara-se com novos desafios, decorrentes da competitividade dos mercados (Palm, 2013). Estas empresas, devido à globalização, foram forçadas a alterar o modo de condução dos seus negócios. Neste âmbito, o setor imobiliário teve necessidade de criar novos recursos, para consolidar estratégias de negócio globais (Too et al., 2010).

Tendo em consideração que os negócios das empresas de mediação imobiliária se baseiam no conhecimento, na informação, na utilização de ferramentas tecnológicas e na qualidade e rapidez do serviço ao cliente, observou-se na última década a expansão deste setor no território nacional. Como exemplos bem-sucedidos de expansão de redes de mediação imobiliária internacional, temos a Century 21, a ERA e a REMAX (Camelo, 2020).

Após a análise dos resultados ao questionário, verificou-se que a representatividade nos órgãos de gestão é de 74.30% do género feminino e 25.70% do género masculino, para a amostra. Conclui-se, assim, que há uma maior tendência do género feminino nos órgãos de gestão destas organizações. Esta conclusão vai ao encontro do estudo de Sobral e Ribeiro (2018), pois, segundo este, à medida que a hierarquia das responsabilidades aumenta, a participação feminina também aumenta.

No campo das habilitações, verificou-se que os inquiridos possuíam habilitações de 3º ciclo, secundário, licenciatura e mestrado, com alguma tendência para a licenciatura (47.10% da amostra). Contudo, a formação requerida para o exercício desta profissão é a escolaridade mínima obrigatória e formação inicial e contínua adequadas (Melo, 2015). A partir da investigação de Melo (2015), e tendo em conta os resultados obtidos neste estudo, observa-se que existe uma variabilidade nos perfis de qualificação neste tipo de empresas.

No campo da localização geográfica das empresas de mediação imobiliária da rede REMAX, conclui-se que a maior concentração deste tipo de empresas situa-se nas cidades de Lisboa e Porto, (45.70% da mostra). Esta tendência é verificada no estudo de Camelo (2020), o qual infere que as cidades de Lisboa e Porto têm beneficiado da localização dos negócios, ou serviços partilhados pelas empresas.

Após a análise do volume de negócios destas empresas, e tendo em conta que o número de colaboradores das empresas da REMAX, atualmente, não ultrapassa os 50, podemos considerar que estas são essencialmente micro e pequenas empresas, tal como a maioria do tecido empresarial português. Esta classificação advém do conceito de definição de micro, pequenas e médias empresas, presente na Comissão Europeia (2003).

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) utilizada neste estudo é um dos sistemas de classificação estratégica mais útil, devido à sua capacidade de fornecer uma perspetiva abrangente sobre a forma como uma empresa se relaciona com o mercado (Di Benedetto & Song, 2003; Ingram et al., 2016; Kabanoff & Brown, 2008).

Através da amostra, constatamos que a estratégia mais representativa é a *prospeter*. A escolha deste tipo de estratégia vai ao encontro do estudo realizado por Tan et al. (2006), que estudaram as estratégias de negócio de promotores imobiliários na China e, também, pelo facto de se terem verificado características estratégicas idênticas às das empresas em estudo. Após o levantamento da estratégia mais representativa, verificou-se a existência de correlações, entre as quatro dimensões do *balanced scorecard*: desempenho financeiro, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Chegou-se à conclusão que existiam correlações positivas entre a estratégia mais representativa, o desempenho financeiro, os clientes e os processos internos.

Quanto às hipóteses formuladas e relativamente à **Hipótese 1 (H1)**, quando testamos a influência da estratégia adotada pela empresa e o desempenho financeiro, verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva, entre a estratégia e o desempenho financeiro, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Assim, **confirma-se H1**.

Os resultados vão ao encontro do estudo de Ondoro (2015). Segundo ele, uma estratégia orientada para um desempenho contínuo deve ser objetivo de qualquer organização. Este é monitorizado de forma a averiguar se o desempenho está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros. O desempenho contínuo é aferido em termos de crescimento e progresso. Liyanage e Weerasinghe (2018) referem também que a orientação de uma organização é refletida em termos de crescimento, estabilidade e contenção.

Relativamente à **Hipótese 2 (H2)**, quando testamos a influência da estratégia adotada pela empresa e os clientes, verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre a estratégia e os clientes, concluindo-se que,

para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Assim, **confirma-se H2**.

Os resultados vão ao encontro do estudo de Deshpandé et al. (1993). Segundo estes, o estabelecimento e manutenção de relações personalizadas com os clientes é um fator de sucesso. Devido à forte concorrência no mercado, muitas empresas definem e implementam uma estratégia orientada para os clientes, permitindo-lhes destacar-se perante os concorrentes. Deste modo, uma empresa que crie valor para os seus clientes, obtém um desempenho contínuo acima da média, através de recompensas em forma de lucros (Porter, 1985).

Quanto à **Hipótese 3 (H3)**, quando testamos a influência da estratégia adotada pela empresa e os processos internos, verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre a estratégia e os processos internos, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Logo, **confirma-se H3**.

Os resultados vão ao encontro do estudo de Damanpour e Gopalakrishnan (2001). Segundo estes, as capacidades organizacionais internas, como a tecnologia, o marketing, os fatores de integração, investigação e desenvolvimento cultural, trazem consequências importantes para a inovação da empresa.

Roberts e Amit (2003) consideram que as organizações adotam inovações com vista a alterações no conhecimento tecnológico e de gestão, na concorrência do setor, nas expectativas dos clientes, na aquisição de diversas competências e num desempenho mais eficaz. A inovação facilita o alcance das metas de desempenho da empresa, especialmente sob condições de concorrência, rápida mudança de mercado, recursos escassos e procura de clientes e produtos, e, ainda, serviços de melhor qualidade.

Relativamente à **Hipótese 4 (H4)**, quando testamos a influência da estratégia adotada pela empresa e a aprendizagem e crescimento, verificamos que não existe uma correlação estatisticamente significativa entre a estratégia e a aprendizagem e crescimento, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo não se encontram associadas. Logo, **não se confirma H4**.

Tendo presente que na nossa revisão da literatura se verificou a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre as duas variáveis, os resultados deste estudo não vão ao encontro do estudo de Sahaya (2012). Segundo este, a aprendizagem individual é dinamizada e enriquecida pela partilha de informação e conhecimento e por uma abertura que estimula a curiosidade, o debate e discussão de práticas. Esta

aprendizagem ocorre devido à capacidade das organizações estarem voltadas para o desenvolvimento de aprendizagens (Kamoche, 1997). A gestão do conhecimento, por parte das organizações, leva a que estas sejam definidas como “organizações que aprendem”. Estas preocupam-se com a capacidade de transformar o conhecimento em valor agregado (Stähle & Hong, 2002).

Dada a existência de correlações positivas entre a estratégia prospetor, o desempenho financeiro, os clientes e os processos internos, os resultados deste estudo vão, em parte, ao encontro do estudo de Gosselin (2005). Segundo este, os prospetores são caracterizados pelo dinamismo na procura de oportunidades de mercado, desenvolvimento e introdução de novos produtos, para atender às necessidades dos clientes, investir em recursos financeiros e melhorar o trabalho em equipa.

A flexibilidade é uma das características mais importantes da estratégia prospetor. Esta apresenta uma postura pró-ativa e agressiva do mercado, em consonância com os mercados caracterizados por um elevado dinamismo ou competição (Griffith, Kiessling, & Dabic, 2012; Slater, Olson, & Hult, 2006).

Para que as empresas possam vencer os desafios atuais e futuros, necessitam de ambientes de trabalho produtivos e eficientes, com flexibilidade física, funcional e financeira (Lindholm & Leväinen, 2006).

As empresas que apresentam valores de flexibilidade podem utilizar diversas medidas não financeiras como complemento das financeiras, com a finalidade de focar a atenção da organização e promover a comunicação interna (Henri, 2006).

Os prospetores focam-se em medidas não financeiras, relacionadas com os clientes, produtos, colaboradores e qualidade (Gosselin, 2005). Estes não se limitam à sua linha atual de produtos e são frequentemente criadores de mudanças, no seu setor (Lindholm & Leväinen, 2006).

Considerando que, neste estudo a estratégia prospetor apresenta uma correlação positiva com o desempenho financeiro, e que o estudo de Gosselin (2005) se foca, essencialmente em medidas não financeiras, pode concluir-se que este estudo, neste domínio, não vai ao encontro do defendido por Gosselin (2005). Também aqui se verificou, que a estratégia prospetor apresenta uma correlação negativa com a aprendizagem e crescimento, sendo esta uma medida de desempenho não financeiro. Logo, também neste âmbito, não vai ao encontro do estudo de Gosselin (2005). A partir do referido anteriormente e, segundo Vij e Bedi (2016), pode afirmar-se que os aspetos

não financeiros do desempenho são considerados os principais responsáveis pelo desempenho financeiro.

O sistema de medição de desempenho, agregado aos objetivos e estratégias da organização, pode ser alterado ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças nas estratégias da organização e às modificações resultantes das estratégias imobiliárias (Lindholm & Leväinen, 2006).

Segundo Simpson, Padmore e Newman (2012), a medição do desempenho consiste num conjunto de medidas financeiras e não financeiras, diretamente relacionadas com a definição de sucesso.

No que concerne à atividade de mediação imobiliária, sucesso significa rendimento, reconhecimento e estatuto, associados à autonomia, liberdade de escolha e ambição (Melo, 2015).

Seguidamente, serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, assim como as implicações teóricas e práticas, as limitações e sugestões futuras.





# Capítulo VI

## Considerações finais

### Sumário

6.1. Conclusões gerais

6.2. Implicações teóricas e práticas

6.3. Limitações e sugestões futuras



## Capítulo VI - Considerações finais

---

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões gerais sobre o estudo, assim como as implicações teóricas e práticas, as limitações e sugestões futuras.

### 6.1. Conclusões gerais

As diferentes empresas envolvidas no setor da mediação imobiliária e os diferentes modelos que estas usam para realizar negócio, tornaram-se pontos de interesse para a realização deste estudo (Palm, 2013).

O objetivo deste estudo foi analisar a influência da estratégia no desempenho, mais especificamente, a influência da estratégia no desempenho nas empresas de mediação imobiliária, que compõem a rede REMAX, em Portugal. Para atingir este objetivo, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, tendo os dados sido recolhidos através de um questionário e, seguidamente, analisados com recurso à estatística descritiva e à regressão linear simples.

Conclui-se, com a realização deste estudo, que a estratégia dominante deste tipo de empresas é a prospetor e que esta exerce uma influência positiva sobre o desempenho financeiro, os clientes e os processos internos.

Considerando os resultados do estudo e a revisão da literatura efetuada, verificou-se que a estratégia prospetor, neste caso, está relacionada com medidas financeiras (desempenho financeiro) e não financeiras (clientes e processos internos).

Uma vez que estas empresas utilizam uma diversidade de medidas não financeiras, como complemento das financeiras, estas apresentam valores de flexibilidade, com o intuito de focar a atenção da organização e promover a comunicação interna.

Constatou-se, ainda, que a estratégia prospetor não exerce uma influência positiva sobre a aprendizagem e crescimento.

Os resultados obtidos revelam que a estratégia potencia o desempenho das empresas estudadas. Esta constatação é muito relevante, uma vez que, num mundo global e competitivo, esta ferramenta se torna essencial para este tipo de empresas conseguir obter vantagens competitivas sustentáveis.

O objetivo deste estudo foi alcançado, verificando-se que a estratégia influencia o desempenho das empresas de mediação imobiliária da rede REMAX.

## **6.2. Implicações teóricas e práticas**

Este estudo teve contribuições importantes para a teoria, salientando-se, em primeiro lugar, a ligação entre os dois constructos objeto do estudo: a forte influência exercida pela estratégia no desempenho financeiro, a forte influência exercida pela estratégia nos clientes e a forte influência exercida pela estratégia nos processos internos. Tendo em consideração que um dos objetivos principais das organizações em geral é a melhoria do seu desempenho, observamos a importância que tem a ligação entre estes dois constructos, pois verificamos que a estratégia se assume como elemento potenciador do desempenho das organizações estudadas.

No que concerne às implicações do estudo para a prática empresarial, evidencia-se que a implementação de estratégias é importante para as empresas de mediação imobiliária da rede REMAX, exigindo uma revisão das abordagens de negócio existentes. No contexto atual, competitivo e global, as empresas de mediação imobiliária devem analisar as suas forças internas e as circunstâncias externas.

Em ambientes de alta competição, a estratégia é um meio de criar vantagens competitivas temporárias, mantendo os concorrentes desequilibrados e obrigando-os a reagir.

Aconselha-se, aos gestores deste setor de empresas, que utilizem os recursos de forma eficiente, de modo a sustentar a vantagem competitiva e o desempenho da empresa. Devem ter em conta o alinhamento entre as metas e os objetivos da organização com os elementos do setor imobiliário e as estratégias relacionadas.

A sobrevivência e o desenvolvimento deste segmento de empresas dependem da capacidade de antecipação da mudança no ambiente. Prever o futuro significa identificar novos recursos no ambiente, que possam afetar significativamente a empresa no futuro e definir o foco de atenção.

## **6.3. Limitações e sugestões futuras**

Este estudo não esteve isento de limitações. Refira-se, tão somente, o facto de apenas terem sido estudadas as empresas da rede imobiliária REMAX, uma vez que existem outras redes de mediação imobiliária internacional, no território nacional, como a ERA e a Century 21.

Salienta-se que, apesar da dimensão da amostra ser considerável para um estudo desta natureza e bastante representativa das empresas deste tipo, as conclusões poderiam ser mais robustas, se a dimensão fosse maior.

Estudos futuros poderão ser aplicados a outras redes de mediação imobiliária internacional, como a Century 21 e a ERA, de forma a verificar qual o tipo de estratégia dominante destas empresas e qual a sua relação com o desempenho. Assim, tornar-se-ia possível comparar os resultados obtidos com este estudo.

Sugere-se, ainda, um estudo idêntico ao desta temática em empresas pertencentes a esta rede imobiliária internacional, REMAX, noutros países e a comparação dos respetivos resultados.



## **Referências bibliográficas**

---





## Referências bibliográficas

---

- Afiouni, F. (2007). Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124–130. Recuperado de: <https://vpn.utm.my/docview/222878660?accountid=41678>
- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433–454. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14637150610678069>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy, structure and process in the public sector: A test of the miles and snow model. *Public Administration*, 87(4), 732–749. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01760.x>
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A.O., Stevens, R. H., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. (3.<sup>a</sup> ed.). Londres: Springer.
- Ansoff, H. I., & Sullivan, P. A. (1993). Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long Range Planning*, 26(5), 11–23. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90073-O](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90073-O)
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: A study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385–394. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/00251749810223592>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources ad Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Bernstein, B., & Singh, P. J. (2006). An integrated innovation process model based on practices of Australian biotechnology firms. *Technovation*, 26(6), 561–572. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.11.006>
- Birkinshaw, J., & Hamel, G. Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1399-3089.1997.tb00161.x>
- Blackmore, K., & Nesbitt, K. (2013). Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small- and medium-size enterprises. *Australian Journal of Management*, 38(1), 171–190. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0312896212444692>
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1–24. Recuperado de: <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2003.002097>
- Brewer, G. (2006). All measures of performance are subjective: more evidence on U.S. federal agencies. In *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*. (pp. 35-54). New York: Cambridge University Press.
- Brunk, S. E. (2003). From theory to practice: Applying Miles and Snow's ideas to understand and improve firm performance. *Academy of Management Executive*, 17, pp. 105–108. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851877>
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5–27. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90017-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90017-3)
- Camelo, R. (2020). Cidades globais: as novas tecnologias de comunicação e as redes de medição imobiliária internacionais em Portugal. Recuperado de: <http://www.cushmanwakefield.pt/pt/>.

- Caplice, C. (1995). A Review and Evaluation of Logistics Performance Measurement Systems. *The International Journal of Logistics Management*, 6(1), 61–74.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09574099510805279>
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391–408.  
Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90021-V](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90021-V)
- Chen, M. (1994). Sun Tzu's strategic thinking and contemporary business. *Business Horizons*, 37(2), 42–48. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90031-0)
- Chen, M.-J., Smith, K. G., & Guthrie, J. P. (1989). Startegy, Size and Performance. *Organization Studies*, 10 (1), 63–81. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/017084068901000104>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186–200. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/17410401011014258>
- Comissão Europeia (2003), *Recomendação da Comissão 2003/361*. Bruxelas: União Europeia.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A multiple measures-based. *Strategic Management Journal*, 11, 365–383. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250110504>

- Dafikpaku, E. (2011). The Strategic Implications of Enterprise Risk Management: A Framework. *Enterprise Risk Management Symposium*, 49, 1-48. Recuperado de: <https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/Dafikpaku.pdf>
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Kohli, A. K. (2001). How do they know: Their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63–73.
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.431>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Di Benedetto, C. A., & Song, M. (2003). The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. *International Marketing Review*, 20, 514–533. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02651330310498762>
- Doty, D. H., Glick, W.H., & Huber, G.P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A test of two configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196–1250. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/256810>
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625–642. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0468>

- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), 1395–1403. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021>
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gibler, K. M., & Lindholm, A. L. (2012). A test of corporate real estate strategies and operating decisions in support of core business strategies. *Journal of Property Research*, 29(1), 25–48. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/09599916.2011.608470>
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Krüger, E. G. S., & Hayashi Jr, P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 53–74. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/s1415-65551999000200004>
- Gonçalves, M. Z., Lima, E. P., & Costa, S. E. G. (2009). Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. *Produto & Produção*, 10(1), 54–74. Recuperado de: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.7787>
- Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2019). Testing the Effect of Business-level Strategy on Performance of Hotels. *Global Business Review*, 20(5), 1141–1154. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0972150919846799>
- Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5–6), 419–437. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/17410400510604566>
- Grant, R. M. (2001). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–129. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/4116664>

- Griffith, D. A., Kiessling, T., & Dabic, M. (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions: Implications for subsidiary knowledge management. *International Marketing Review*, 29(4), 379–402. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02651331211242629>
- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M., & Hungeling, S. (2010). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337–1356. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.865>
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27–41. Recuperado de: <http://www.emerald-library.com/ft>
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal. Academy of Management*, 26(1), 5–26. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/256132>
- Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analyzers and prospectors. *Academy of Management Executive*, 17, 115–118. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851883>
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84. Recuperado de: [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org)
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? the linking of learning and knowledge management. *Industrial Management and Data Systems*, 108(9), 1234–1254. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02635570810914919>

- Hrebiniak, L.G., & Snow, C.C. (1980). Industry differences characteristics related to uncertainty. *Academy of Management Journal*, 23(4), 750-759. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/255561>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Hussey, D. (1999). Igor Ansoff's continuing contribution to strategic management. *Strategic Change*, 8 (7), 375–392. Recuperado de: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199911\)8:7%3C375::AID-JSC462%3E3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199911)8:7%3C375::AID-JSC462%3E3.0.CO;2-U)
- Ingram, T., Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M., Głód, G., & Głód, W. (2016). Relationships between miles and snow strategic types and organizational performance in Polish production companies. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(1), 17–45. Recuperado de: <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.162>
- Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 34–46. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/dir.10032>
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), 123–134. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006834>
- Kabanoff, B., & Brown, S. (2008). Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, 29(2), 149–171. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.644>

- Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 8(2), 213–225. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/095851997000000049>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Management to Strategy Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24, 18–24. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. Recuperado de: <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160. Recuperado de: <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>
- Khan, A. M., & Manopichetwattana, V. (1989). Innovative and Noninnovative Small Firms: Types and Characteristics. *Management Science*, 35(5), 597–606. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.5.597>
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007, March). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27, 105–114. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.10.002>



- Liyanage, A. S., & Weerasinghe, T. D. (2018). The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model. *Kelaniya Journal of Management*, 7(1), 26. Recuperado de: <https://doi.org/10.4038/kjm.v7i1.7552>
- Lindholm, A. L., & Leväinen, K. I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(1), 38–46. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14630010610664796>
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal for Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1–8. Recuperado de: <https://platform.europeanmoocs.eu/users/8/Lunenburg-Fred-C.-Organizational-Structure-Mintzberg-Framework-IJSAID-V14-N1-2012.pdf>
- Malhotra, Naresh K. (2019). *Pesquisa de Marketing -Uma Orientação Aplicada* (7ªed.). São Paulo: Bookman
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 65–87. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561499>
- Melo, A. (2015). Perfis do vendedor imobiliário de sucesso: A educação realmente importa ? *Revista Da Associação Portuguesa de Sociologia*, 9, 189–206.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/41165202>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 3(3), 546–562. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>

- Miller, A. (1993). Assessing porter's 1980 model in terms. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553 - 585 Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00316.x>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Nova Jersey: Preatice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Morais, A., Neves, I. (2007). Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. *Revista Portuguesa de Educação*, 2(2), 75 – 104
- Nørreklit, H., Kure, N., & Trenca, M. (2018). Principles of the BSC. *The International Encyclopedia Of Strategic Communication*, 6. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0011>
- Novas, J. C., Alves, M. do C. G., & Sousa, A. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286–315. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0079>
- OECD (2005). Oslo Manual. *Guidelines for collection and interpreting innovation* (3ªed.). Paris: OECD Publications
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418. Recuperado de: <https://doi.org/10.1086/209358>

- Ondoro, C. O. (2015). Measuring Organization Performanc” From Balanced Scorecard To Balanced Esg Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 715–725. Recuperado de: <http://ijecm.co.uk/>
- Pace, E. S. U., Basso, L. F. C., & Silva, M. A. (2003). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 37–65. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000100003>
- Palm, P. (2013). Strategies in real estate management: Two strategic pathways. *Property Management*, 31(4), 311–325. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/PM-10-2012-0034>
- Parnell, J. A., & Hershey, L. (2005). The strategy-performance relationship revisited: The blessing and curse of the combination strategy. *International Journal of Commerce and Management*, 15(1), 17–33. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/10569210580000220>
- Pestana, M.H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais –A Complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The Competitiveness . *Harvard Business Review*, 76(202), 73–93. Recuperado de: [https://doi.org/10.1207/s15327000em0101\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327000em0101_4)
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do balanced scorecard. *Gestao e Produção*, 13(1), 81–92. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2006000100008>
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. Recuperado de: <https://doi.org/10.3926/ic.1110>

- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Capapez, T. (2006). *Estatística aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14(2), 107-122. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990>
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-H](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H)
- Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987a). Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*, 8(3), 233–248. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250080303>
- Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987b). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15–33. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/002224298705100302>
- Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14). Recuperado de: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n14p96>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business student* (7.º ed.). Harlow: Pearson.
- Selen, W. (2000). Knowledge management in resource-based competitive environments: A roadmap for building learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 346–353. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13673270010379902>

- Simon, H. A. (1993). Strategy and organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 14(2S), 131–142. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250141011>
- Simpson, M., Padmore, J., & Newman, N. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(3), 264–285. Recuperado de: DOI 10.1108/13552551211227675
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221–1231. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.569>
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Miles, G. (2005). A configurational approach to the integration of strategy and organization research. *Strategic Organization*, 3, 431–439. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1476127005057965>
- Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 26(26), 57–76. Recuperado de: <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>
- Sollosy, M., Guidice, R. M., & Parboteeah, K. P. (2019). Miles and Snow's strategic typology redux through the lens of ambidexterity. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 925–946. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2018-1433>
- Ståhle, P., & Hong, J. (2002). Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 177–189. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13673270210424693>
- Tan, H., Weston, R., & Tang, Y. (2006). Applying the Miles and Snow's Business Strategy Typology to China's Real Estate Development Industry: A Research Framework. *Paper Presented at the 12th Pacific Rim Real Estate Society Conference (Refereed Section)*, 1–21. Recuperado de: [http://www.prres.net/papers/Tan\\_Applying\\_Miles\\_and\\_Snow\\_to\\_China.pdf](http://www.prres.net/papers/Tan_Applying_Miles_and_Snow_to_China.pdf)

- Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726–737. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
- Too, L., Harvey, M., & Too, E. (2010). Globalisation and corporate real estate strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 12(4), 234–248. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14630011011094676>
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71–79. Recuperado de: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71>
- Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas.
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603–621. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2014-0196>
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311–335. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x>
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/41166000>
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Research Evidence On The Miles-Snow Typology. *Journal of Management*, 16(4), 751–768. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/014920639001600407>
- Zeelenberg, M., Dijk, W. W. V., Manstead, A. S. R., & Pligt, J. V. D. (2000). On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment. *Cognition and Emotion*, 14, 521–541. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/026999300402781>

- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.288>
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.642>





## **Anexos**

---



## **Anexo I: Inquérito por questionário**

---





**Universidade Católica Portuguesa**

**Centro Regional de Viseu**

**Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde**

Exmo. Sr./Sr.<sup>a</sup> Responsável pelos órgãos de gestão da REMAX,

O questionário que se segue enquadra-se numa investigação desenvolvida no âmbito de uma Dissertação de Mestrado, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu. A presente investigação tem como objetivo o estudo da Estratégia Empresarial no Desempenho.

O questionário deverá ser preenchido com a máxima sinceridade. Informamos, ainda, que nenhum dado de identificação pessoal será recolhido, tendo o estudo um cariz científico e académico.

No caso de ter interesse em obter informações adicionais, deverá entrar em contacto através do seguinte email: [aj.oliveira@outlook.pt](mailto:aj.oliveira@outlook.pt)

A sua participação é muito importante!

Cordiais cumprimentos,

António José Oliveira

Telemóvel: 963024062

<b>Parte I – Caracterização Sociodemográfica</b>
--

**1. Idade:**

- a) 18 – 30 anos ☐
- b) 31 – 40 anos ☐
- c) 41 – 50 anos ☐
- d) 51 – 60 anos ☐
- e) 61 – 70 anos ☐

**2. Género:**

- a) Masculino ☐
- b) Feminino ☐

**3. Estado Civil:**

- a) Solteiro (a) ☐
- b) Viúvo (a) ☐
- c) Casado (a) ☐
- d) Divorciado (a) ☐
- e) Outra: \_\_\_\_\_

**4. Habilitações:**

- a) 1º ciclo ☐
- b) 2º ciclo ☐
- c) 3º ciclo ☐
- d) Secundário ☐
- e) Licenciatura ☐
- f) Mestrado ☐
- g) Doutoramento ☐

**Parte II – Dados gerais da empresa**

**5. Localizada no distrito:**

\_\_\_\_\_

**6. Ano de fundação:**

\_\_\_\_\_

**7. Volume de vendas:**

- a) 0 € – 500 000 € ☐
- b) 500 001 € - 1 000 000 € ☐
- c) 1 000 001 € - 5 000 000 € ☐
- d) Mais de 5 000 000 € ☐

**8. A empresa é dirigida pelo:**

- a) Franchisado ☐
- b) Gerente/Administrador ☐
- c) Direção independente ☐
- d) Outra: \_\_\_\_\_

<b>Parte III – Escala da Estratégia empresarial de Miles e Snow (1978)</b>
--

Cada uma das onze perguntas possui quatro opções de resposta, especificamente relacionadas com cada um dos quatro tipos de estratégia propostas por Miles e Snow (1978).

Miles e Snow (1978) consideram quatro tipos de estratégia: Prospector (P), Analisador (A), Defensor (D) e Reator (R).

A escala utilizada para aferir o construto de estratégia foi a escala de Conant et al. (1990).

**9. Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são caracterizados como:**

- a) mais inovadores e estão constantemente a mudar e a ampliar a sua área de aplicação. ☐
- b) bem focados, relativamente estáveis, e bem definidos na organização e no mercado. ☐
- c) muito estáveis no mercado, alguns, enquanto outros são inovadores. ☐
- d) em estudo de transição, baseados em respostas e oportunidades ou ameaças do mercado e/ou ambiente. ☐

**10. A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:**

- a) Tem reputação de ser inovadora e criativa. ☐
- b) Oferece poucos produtos/serviços, porém, seletivos e de alta qualidade. ☐
- c) Adota novas ideias e inovações, mas somente após uma análise cuidada. ☐
- d) Reage às oportunidades ou ameaças de mercado, para manter e reforçar a sua posição. ☐

**11. O tempo investido pela empresa pode monitorizar as mudanças e tendências no mercado e pode ser descrito como sendo:**

- a) Extenso, a empresa está continuamente a monitorizar o mercado. ☐
- b) Mínimo, a empresa não passa muito tempo a monitorizar o mercado. ☐
- c) Médio, a empresa despende algum tempo a monitorizar o mercado. ☐
- d) Esporádico, às vezes a empresa despende muito tempo e, outras, pouco tempo a monitorizar o mercado. ☐



**12. O crescimento ou diminuição da procura pela empresa é devido, provavelmente, à:**

- a) Prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços. ☐
- b) Prática de se concentrar no desenvolvimento em mercados que já serve. ☐
- c) Prática de responder às pressões de mercado, correndo poucos riscos. ☐
- d) Prática de se aprofundar nos mercados que já serve e adquirir novos serviços/produtos, somente, após análise cuidada do seu potencial. ☐

**13. Uma das principais metas da empresa é a dedicação e o compromisso, em:**

- a) Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados, estejam disponíveis e acessíveis. ☐
- b) Manter os custos sobre controlo. ☐
- c) Analisar cuidadosamente os custos e receitas, para manter os custos sobre controlo, seletivamente, gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados. ☐
- d) Proteger a empresa contra ameaças críticas, adotando as ações necessárias. ☐

**14. As competências e habilidades que os colaboradores da empresa possuem podem ser caracterizadas como:**

- a) Amplas e empreendedoras: as suas habilidades são diversas, flexíveis e habilitam a mudança de forma criativa. ☐
- b) Especializadas: as suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas. ☐
- c) Analíticas: as suas habilidades permitem-lhe identificar tendências e desenvolver novos produtos, serviços e novos mercados. ☐
- d) Flexíveis: as suas habilidades estão relacionadas com a procura de curto prazo do mercado. ☐

**15. Uma proteção da empresa contra os concorrentes é:**

- a) Ser capaz de desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados de forma consistente. ☐
- b) Capacitar a empresa de ferramentas/instrumentos para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado. ☐
- c) Ser capaz de fazer um número limitado de coisas, exceccionalmente bem. ☐
- d) Ser capaz de responder às novas tendências mesmo que, quando elas surjam, possuam apenas um potencial moderado. ☐

**16. A forma de gestão da empresa está concentrada em:**

- a) Desenvolver novos serviços ou expandir-se para novos mercados, ou novos segmentos de mercado. ☐
- b) Manter uma situação segura por meio de medidas de controlo de custos e qualidade. ☐
- c) Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas os que apresentam potenciais e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida. ☐
- d) Criar atividades ou negócios que necessitam de mais atenção, tendo em conta as oportunidades ou problemas que estão a ser enfrentados. ☐

**17. A organização prepara-se para o futuro da seguinte forma:**

- a) Identificando tendências e oportunidades no mercado, que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados. ☐
- b) Identificando aqueles problemas que, quando resolvidos, irão manter e melhorar os serviços ou produtos e a posição de mercado. ☐
- c) Identificando as tendências de negócio, cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas, podendo ajudar a resolver problemas, relativos aos produtos/serviços da empresa. ☐
- d) Identificando as melhores soluções para aqueles problemas e desafios, que requerem atenção imediata. ☐

**18. A estrutura da empresa é:**

- a) Orientada pelo produto/serviço ou pelo mercado. ☐
- b) Funcional por natureza (organizada em departamentos). ☐
- c) Essencialmente funcional, porém, possui também orientações para serviços e mercados, nas áreas mais inovadoras. ☐
- d) De mudança contínua, para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas quando estes surgirem. ☐

**19. Os procedimentos que a organização usa para avaliar o seu desempenho podem ser descritos como:**

- a) Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a envolverem-se. ☐
- b) Centralizados e da responsabilidade da gestão de topo. ☐
- c) Centralizados em áreas de produtos/serviços mais estáveis e mais participativas, ou em áreas inovadoras e emergentes. ☐
- d) Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata. ☐

**Indicadores de desempenho**

Para avaliar o desempenho da sua organização, elaboramos um conjunto de questões, tendo em conta o *balanced scorecard*.

Para cada uma das seguintes questões, selecione a mais adequada, sendo que, o 1 refere-se a “Diminui muito” e o 5 a “Aumentou muito”.

**Indicadores financeiros**

<b>20.</b> A faturação nos últimos dois anos	1	2	3	4	5
<b>21.</b> O retorno sobre o património investido pela empresa	1	2	3	4	5
<b>22.</b> A margem bruta das vendas (% do lucro bruto sobre as vendas)	1	2	3	4	5
<b>23.</b> A margem líquida sobre as vendas (% de lucro líquido sobre as vendas)	1	2	3	4	5
<b>24.</b> Capacidade de pagamento das contas até à data de vencimento	1	2	3	4	5

### **Indicadores dos clientes**

<b>25.</b> Taxa de fidelização de clientes	1	2	3	4	5
<b>26.</b> Quantidade de clientes conquistados	1	2	3	4	5
<b>27.</b> Criação e lançamento de novos produtos	1	2	3	4	5
<b>28.</b> Nível de satisfação dos clientes	1	2	3	4	5
<b>29.</b> Participação no mercado	1	2	3	4	5

### **Indicadores de processos internos**

<b>30.</b> O valor do investimento em investigação e desenvolvimento	1	2	3	4	5
<b>31.</b> A quantidade de inovações em todas as áreas da empresa	1	2	3	4	5
<b>32.</b> O controlo de qualidade para com os clientes	1	2	3	4	5
<b>33.</b> A logística dos processos de produção e a entrega dos produtos	1	2	3	4	5

### **Indicadores de aprendizagem**

<b>34.</b> Nº de horas de formação interna e externa financiada pela empresa	1	2	3	4	5
<b>35.</b> Nº de horas de formação externa feita por iniciativa dos próprios funcionários	1	2	3	4	5
<b>36.</b> Nº de incentivos concedidos aos funcionários	1	2	3	4	5
<b>37.</b> A captação de sugestões de clientes e funcionários	1	2	3	4	5
<b>38.</b> A avaliação das competências individuais	1	2	3	4	5

